جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء:
وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية

إعداد الطالب

حسين محمد الضمور

إشراف

الأستاذ الدكتور أنيس صقر الخصاونة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2005

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب حسين محمد الضمور الموسومة بـــ:-

مستوى توجه موظفي البنوك الاردنية نحو الاداء: وجهة نظر العاملين في البنوك الاردنية

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. أنيس الخصاونة		2005/8/23	مشرفاً ورئيسا
أ.د. علي العضايلة		2005/8/23	عضواً
د. خالد الزعبي		2005/8/23	عضواً
د. أسعد حميد العلي		2005/8/23	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

إهـــداء

إلـــى روح أبـــي رحمـــه الله، إلى والدتي أطال الله في عمرها، إلى أخي عبدالله صـــاحب الفضـــل الأبـــويّ الكبير، إلى أخي عطاالله حفظه الله ورعاه، إلى زوجتي أم محمد وأولادي صبا ومحمد وعبدالله . إليهم جميعاً أُهدي هذا العمل.

حسين محمد الضمور

شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره على عونه وتوفيقه لي في إتمام ما بدأته وبلغت به غايتي.

وأتوجه بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الدكتور أنيس الخصاونه صاحب الفكر والخلق والعلم، والذي أتشرف وأفتخر بإشرافه على رسالتي حيث تحمل جهداً وعناءً كبيرين، فكانت توجيهاته وإرشاداته السند والعون لي في إتمام هذا العمل، ولم يتوانَ لحظة في تقديم النصح والمشورة وبذل كثير من الجهد والوقت في سبيل إنجاز هذا العمل بكل أمانة وإخلاص معهودين فيه، فأسأل الله تعالى أن يجزيه عني خير الجزاء ويديم عليه الصحة والعافية.

والشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور علي العضايله والدكتور خالد الزعبي والدكتور أسعد العلي الذين شرفوني بحضورهم لمناقشة هذه الرسالة، فآراؤهم وتوجيهاتهم واقتراحاتهم ستُثري الرسالة وتكون محل تقدير واحترام كبيرين.

والشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور موسى اللوزي والأستاذ الدكتور تحسين الطراونة والأستاذ الدكتور سلطان أبو تايه والدكتور عايد الوريكات لقيامهم بتحكيم فقرات استبانة البحث.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتور ماهر طاقه أستاذ الإحصاء في جامعة البلقاء التطبيقية على دعمه ومساندته، وتقديمه النصح والمشورة في الجانب الإحصائي من هذا البحث، وإلى السيد حسين الشوامره مدرس اللغة العربية في مديرية تربية الكرك على جهوده القيمة في التدقيق اللغوي لهذا البحث.

وخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى إدارة البنك الاسلامي الأردني للاستثمار والتمويل والذي انتمي إليه لموافقتهم لي على إكمال دراستي العليا، ودعمهم المتواصل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي البنوك الأردنية لتخصيصهم جزءاً من وقتهم والاجابة على فقرات أداة البحث.

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى السيد محمد الذنيبات من مكتبة بغداد على جهوده في تنسيق وإخراج هذا البحث، وإلى كل من ساهم وأعان في إتمام هذا البحث.

حسين محمد الضمور

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء:
وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية

حسين محمد الضمور

جامعة مؤته، 2005

هـدف البحـث إلى التعرف على مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء. وتناول هـذا البحـث العلاقـة بين كل من العوامل التنظيمية والخصائص الشخصية لموظفي البنوك الأردنـية مـن جهة، ومستوى توجههم نحو الأداء من جهة أخرى. لتحقيق أهداف البحث تم تصـميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (586) فرداً . توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. ان هنالك مستوى مرتفع من التوجه نحو الأداء لدى موظفي البنوك الأردنية.
2. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء تُعزى للمتغيرات الشخصية الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.
3. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية هامة وموجبة بين العوامل التنظيمية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وخصائص العمل و برامج التدريب ونمط الإشراف من جهة ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء من جهة أخرى.
4. أظهـرت نـتائج البحث عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية هامة بين مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية والعوامل التنظيمية المتعلقة بالأجور والحوافز وتقييم الأداء.

وقـد أوصـى البحث من خلال النتائج التي ظهرت إلى ضرورة تشجيع البنوك الأردنية لـتوجه العامليـن نحو الأداء وتعزيزه، عن طريق إشعار العاملين بأهميتهم وإيجاد مناخ عمل مشجع على هذا التوجه.

Abstract

Level of Performance-Orientation of Employees in the Jordanian Banks: The Employees' Perspective

Hussein Mohmmad Al-Dmour

Mu'tah University, 2005

The study aims at investigating the performance-orientation of employees in the Jordanian banks. Moreover, the study expounds the relationship between the organizational factors and background characteristics of the employees in the Jordanian banks on one side and the performance orientation on another side. To collect the data needed for this study, a questionnaire schedule was developed and administrated to 586 randomly selected respondents. The (SPSS) program was used to analyze the data and test the hypothesis by utilizing statistical techniques such as averages, percentages, (One way ANOVA) and correlation coefficient (person). The study yielded the following findings:

1. A high level of performance-orientation of employees in the Jordanian banks was reported.
2. The findings of the study reported statistically significant relationship between the performance orientation of employees and their background characteristics (sex, marital status, age, job title, educational level, and years of service.)
3. The findings of the study reported statistically significant and positive relationship between organizational variables (information technology, job characteristics, training programs, supervisory type) on one hand, and the performance orientation of employees on another.
4. The findings of the study reported no statistically significant relationship between the level of performance orientation of employees in the Jordanian banks and the organizational factors related to salaries, incentives and performance evaluation.

Based on the findings of the study, several recommendations aiming at enhancing the performance orientation of employees in Jordanian banks were proposed.

الفصل الاول

خلفية البحث وأهميته

1.1 المقدمة:

يُعد قطاع البنوك في الأردن من أهم قطاعات الاقتصاد الوطني، وذلك لمساهمته الفاعلة في الناتج المحلي الإجمالي، والحد من نسبة البطالة المرتفعة، وقيامه بإنشاء وتمويل المشاريع الإنتاجية والخدمية المختلفة. " فقد بلغت موجودات القطاع المصرفي الأردني في نهاية عام 2003 ما نسبته 222.5% من الناتج المحلي الإجمالي، ووصل حجم التسهيلات الإئتمانيه التي منحها هذا القطاع في عام 2003 الى 5.3 مليار دينار، ويدل ذلك على تزايد حجم أعمال البنوك في الأردن، ودورها الرئيس كوسيط مالي بين جهتي الفائض (الإدخار) والعجز (الإستثمار والإستهلاك) وبالتالي الدور الكبير الذي تمارسه في النشاط الإقتصادي" (البنك المركزي الأردني،2004: 25). وبالرغم من التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده هذا القطاع وغيره من القطاعات الإنتاجية الأخرى، فإن الجهود البشرية للأفراد العاملين فيه تبقى هي حجر الأساس والركيزة الرئيسة لتحقيق أهدافه المختلفة.

ويكتسب موضوع توجه موظفي قطاع البنوك الأردنية نحو الأداء (Performance-Orientation) أهمية كبيرة، لكونه يعكس ميلهم ونزعتهم الذاتية نحو مفاهيم الإنجاز والتنافس والتطور المهني والمسؤولية وروح المبادرة والمجازفة، وغيرها من المفاهيم الأخرى التي تؤدي الى التميز في أداء العمل وتحسينه في المستقبل.

ومن هنا يشكل هذا البحث محاولة لدراسة مستوى التوجه الذاتي لموظفي البنوك الأردنية نحو الأداء، والتعرف على العوامل المؤثرة في توجههم نحو أداء العمل، وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية للموظفين والعوامل التنظيمية في البنوك الأردنية من وجهة نظرهم.

ويحاول هذا البحث الوقوف على مستوى التوجّه الذاتي للأفراد العاملين في البنوك الأردنية نحو أداء العمل، والتحقق فيما اذا كان توجه الافراد نحو الاداء يتأثر بالخلفيات الاجتماعية للعاملين في البنوك الأردنية، ويهدف أيضاً الى البناء على النتائج التي سيتمخض عنها وتقديم توصيات ومقترحات تعزز من مستوى هذا التوجه، مما يعود على هذه البنوك والمجتمعات التي تخدمها بالنفع والفائدة.

2.1 مشكلة البحث:

تلعب سلوكيات العاملين في البنوك الأردنية دوراً أساسياً في كيفية عمل هذه البنوك بشكل عام وفي مدى إنتاجيتها بشكل خاص. وعليه تتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح مستوى توجهات موظفي البنوك الأردنية نحو أداء العمل، حيث إنه ليس هنالك ـ في حدود علم الباحث – دراسات وأبحاث سابقة منشورة كانت قد تناولت هذا الموضوع. وعليه يشكل هذا البحث محاولة لمعرفة مستوى توجه هؤلاء الموظفين نحو الأداء، والعوامل التي تؤدي إلى تشكيل هذا التوجه. ان انضمام الأردن إلى الإتفاقيات الدولية للتجارة الحرة، وما يتبعها من فتح للحدود والأسواق أمام السلع والخدمات، ومن ضمنها الخدمات المصرفية التي ستشهد منافسة شديدة نتيجة لدخول البنوك الأجنبية والعربيةإلى السوق الأردنية وتقديم خدمات منافسة للخدمات التي تقدمها البنوك الأردنية، يتطلب من هذه البنوك عناصر بشريّة قادرة على تحمل المسؤولية والقيام بالاعمال التي كُلفوا بها بكل كفاءة واقتدار.

واستناداً إلى ذلك فإن البحث يحاول الإجابة عن الأسئلة الأتية:

1. ما مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء؟
2. ما هي المتغيرات الأكثر تأثيراً في توجهات موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء؟
3. ما هي العلاقة بين العوامل التنظيمية ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء من وجهة نظرهم؟

3.1 أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في جانبين:

الجانـــب الأكاديمـــي والعلمـــي: والمتمـــثل فـــي ندرة الدراسات والأبحاث المنشـــورة حول موضوع توجه العاملين نحو الأداء في المنظمات العامة والخاصه فـــي الدول العربية بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص. وعليه فإنه من المتوقع أن تشـــكل نتائج هذا البحث مساهمة علمية تضاف إلى أدبيات الموضوع. كما أن نتائج البحث يمكن أن تشكل أرضية أو قاعدة لمزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية ذات الصـــلة بـــتوجه الموظفين نحو الأداء في قطاع البنوك أو غيره من القطاعات الأخرى.

الجانـــب العملـــي والميدانـــي: ويتمثل في تقديم معلومات مهمة وضرورية لـــلإدارات العلـــيا في البنوك الأردنية وصنّاع القرار فيها وللموظفين أنفسهم، حول مستوى توجه العاملين نحو الأداء بصورة كمية مستقاة من الميدان، مما يشكل عوناً لـــلإدارة العليا في وضع البرامج والخطط، وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية الهادفة إلـــى رفـــع مســـتوى هذا التوجه نحو أداء العمل بشكل أكبر. وانه من نافلة القول الإشـــارة إلـــى أهمية نتائج مثل هذه الدراسات في عملية التطوير والتنمية الإدارية وخصوصاً في مجال تعزيز جوانب أداء العاملين في قطاع البنوك.

4.1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.
2. الـــتعرف علـــى المتغـــيرات الأكثر تأثيراً في توجهات موظفي البنوك نحو الأداء.
3. تحديـــد أثر كل من الخصائص الشخصية لموظفي البنوك الأردنية والعوامل التنظيمية على توجههم نحو الأداء.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يشغل موضوع أداء الأفراد العاملين في المنظمات اهتمام الباحثين في أدبيات الإدارة بشكل عام وأدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإداري بشكل خاص. ويأتي هذا الاهتمام نتيجة لأهمية العنصر البشري الذي يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المنظمات، وانعكاس أدائه لعمله على أداء المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي إنتاجيتها. كما يأتي أيضاً نتيجة لانفتاح الأسواق والتنافس الشديد بين المنظمات لتحسين مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها للزبائن، وذلك لكسب رضاهم وبالتالي ضمان ولائهم وانتمائهم لهذه المنظمات. وفي هذا الفصل سيتم تناول مفهوم الأداء وطبيعته، ومفهوم التوجه نحو الأداء ومحدداته. ولأغراض هذا البحث تم تقسيم محددات التوجه نحو الأداء الى ما يلي: محددات ذاتية (داخلية) تخص الفرد العامل وسماته الخاصة، ومحددات تنظيمية ترتبط في بيئة التنظيم الداخلية، ومحددات بيئيّة ترتبط بالقيم التي يتبناها أفرد المجتمع والثقافة السائدة والنظم السياسية والاجتماعية التي يتبناها المجتمع، وغيرها من المحددات البيئية الأخرى. وسيتم كذلك تناول موضوع توجه الأفراد العاملين نحو الأداء في كل من الدول المتقدمة والدول النامية بشكل عام والدول العربية والأردن على وجه الخصوص.

1.2 مفهوم الأداء:

تناول العديد من الباحثين مفهوم الأداء (Performance) على مستوى الفرد، محاولين الوصول الى صيغ توضح هذا المفهوم، فقد عُرِّفَ الأداء بأنه:

"القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب" (بدوي، 1984:304).

"الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (سلطان، 219:2002).

"الجودة التي يحققها الفرد لإتمام متطلبات الوظيفة المكلف بها" (محمد، 209:2000).

"قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله" (عاشور، 33:1989).

"يعبر الأداء عن كمية الأعمال المنجزة من قبل الفرد العامل، ودقتها، والمعرفة بالعمل، والتنسيق مع الآخرين، وقبول مهام جديدة والإبداع في العمل" (scher merhom,1999:55).

"مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة" (العواملة، 36:1992).

"يعبر الأداء عن محصلة التفاعل بين دوافع الفرد وقراراته والبيئة المحيطة به" (سليمان و جوده، 51:1998).

"مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، والاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحوالاستجابة لها بكل حرص وفاعلية" (الحوامدة والفهداوي، 170:2002).

"الأداء هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله ويظهر ذلك في المخرجات أو الأهداف المتحققة" (العنزي، 350:2003).

"درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة والأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام" (حسن، 215:1999).

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء على مستوى الفرد بأنه "قيام الفرد العامل بكل الواجبات المكلف بها في عمله بمهارة ودقة وإتقان لتحقيق الأهداف الموضوعة له كما يجب.

2.2 محددات الأداء:

تتبايــن آراء الباحثيــن فــي تحديدهم للعوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء العامليــن، فقــد ذكــر بعــض الباحثين أن العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المنظمات هي (سليمان وجوده، 1998:51):

1. العوامــل الســيكولوجية الأساسية: وتتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع حيث تساهم كلها في تكوين شخصية الفرد.
2. العوامل الاجتماعية: وهي العوامل التي تحكم تفاعل الموظف مع جو العمل الاجتماعي وعلاقته بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
3. العوامــل الحضارية: وتتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء.
4. قــدرات ومهــارات الفرد: وهي القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات وقدرته على الاتصال والمشاركة.

وهنالك محددات أخرى تؤثر في أداء العاملين، تتمثل في ما يلي :

أ- القدرات: وهي إمكانات الفرد للقيام بعمل ما.

ب- المهارات: وهي مستوى الكفاءة التي يستطيع الفرد أن يؤدي بها ذلك العمل.

ج- الخبرات: وهي ذات تأثير قوي على أداء الفرد في التنظيم وذلك لأنها تخفض التكلفة والوقت وتثبت نوعية السلوك المطلوب في العمل(المغربي،1994:162).

ويرى (Wagner&Hollenbeck,1992) أن الأداء ينتج بتفاعل جانبي المقدرة والدافعية معاً، حيث إن العلاقة واضحة بين هذين المتغيرين. فالفرد قد يملك المقدرة علــى أداء عمــل معين، لكنة لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافــع لتأديــته. والعكــس صحيح فقد يتوفر الدافع ولكنه قد يفتقد للقدرة على أداء العمل.

كما بين (هاينز) أن العوامل التي تنتج الأداء الفعال هي (هاينز، 1409هـ):

1. كفايــات الموظف: وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. متطلبات الوظيفة: وهي المهام والمسؤوليات والأدوار التي تتطلبها الوظيفة.

3. بيـــئة التنظـــيم: وهـــي مـــناخ العمل والإشراف والموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

كما يشير بعض الباحثين إلى أنّ الأداء ينتج بتفاعل مجموعة من العوامل فيما بينها والتي تحدد مستوى الأداء وهي (محمد، 2000: 210):

1. العوامل البيئية.
2. الإمكانيات او القدرة على أداء العمل.
3. إدراك الدور أو المهمة من قبل الفرد العامل.
4. الدافعية الفردية.

واســـتناداً الـــى دراســـات بورتر Porter ولولر Lawler وفروم Vroom في الدافعية والأداء فإن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل هي (سلطان، 2002):

1. الجهد المبذول، ويعكس درجة حماس ودافعية الفرد نحو أداء العمل.
2. قدرات الفرد وخبراته السابقة.
3. إدراك الفـــرد لـــدوره الوظيفـــي، ويعكس تصورات الفرد وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وكيف يمارس هذا العمل، وقد عبر عن العوامل السابقة في المعادلة التالية:

الأداء = الدافعية x القدرات x الإدراك

وتعكـــس هذه المعادلة تفاعل العوامل الثلاثة المحددة للأداء، أي أنّ كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين.

وبـــناءً على ما سبق يرى هذا البحث أن العوامل المحددة لمستوى أداء الفرد في العمل والمؤثرة فيه عبارة عن مزيج مكون من محددات شخصية، تخص طبيعة شخصـــية الفـــرد العامل وتمثل قدراته ومهاراته ومعارفه وإدراكاته واتجاهاته التي يتمتع بها، ومحددات تنظيمية أو إدارية، مكونة من عناصر المناخ التنظيمي السائد فـــي المـــنظمة التي يعمل بها الفرد العامل مثل نمط الإشراف ونظم المكافآت ونظم تقيـــيم الأداء المعمول به وغيرها من العناصر الأخرى، ومحددات بيئية واجتماعية وثقافـــية، يكتســـبها الفـــرد من بيئته المحيطة به والمجتمع الذي يعيش فيه وتشمل

التنشـــئة الأســـرية والقيم الدينية والاجتماعية التي يؤمن بها الفرد العامل وتؤثر في مستوى أدائه لعمله ومدى إيمانه بأهمية العمل.

3.2 مفهوم التوجه نحو الأداء والعناصر المكونة له:

يقصـــد بالـــتوجه العام للفرد بأنه: "موقف أساسي يأخذه الفرد من حياته ومن دوره....موقـــف يجمـــع بيـــن فلسفته الخاصه عن الكون عموماً وبين أيديولوجيته الشخصـــية التي تحدد ملامح دوره هو في هذا الكون كما يراه. ويتكون التوجه العام عـــند الفرد من دوافع الفرد ومعارفه وقيمه واتجاهاته النفسية وشخصيته وعلاقة هذه المكونـــات ببعضـــها الـــبعض بحيـــث يكـــون هـــناك انسجام بين هذه المكونات" (القزاز، 194:2001).

امـــا الـــتوجه نحـــو الأداء فقـــد أشار العديد من الباحثين في مجال السلوك الإداري والتنظيمـــي إلى أن مفهوم التوجه نحو الأداء (Performance-Orientation) يتمثل في ما يلي:

1- إنجـــاز الموظـــف أو العـــامل لعملـــه بكفـــاءة وفعالية عالية ونجاحه في تلبية احتياجات الجمهور والمنظمة التي يعمل بها واحتياجاتة الشخصية (ILO,2004).
2- شـــعور داخلي لدى الفرد العامل بأهمية إنجاز كل الأهداف المنشودة في العمل المكلف به بنجاح (Horgan&Muhlau,2003).
3- يمـــثل التوجه نحو الأداء إحساس داخلي محفز للفرد يدفعه للعمل بفاعلية وذلك لإنجاز أعماله بكفاءة لتحقيق الأهداف الموضوعة له كما يجب (Reichard,2002).
4- شـــعور العاملين بأهمية العمل، كما أنه يعبر عن مدى دافعية العاملين نحو القيام بالأعمـــال، وبحيث يدفعهم الشعور نحو أداء العمل بإخلاص لتحقيق نتائج أفضل ترتقي إلى الأداءالمميز (Miller&Hui-Chun-yu,2003).
5- نـــزعة أو رغبة داخلية لدى الفرد العامل نحو تحسين العمل الذي يقوم به (خليفة، 1997).

6- الاندفــاع الذاتي نحو العمل بجد ونشاط وتجاوز الصعوبات في العمل وإحساس الموظــف بأهمــية العمــل، وبــذل الجهــد في سبيل تحقيق الهدف المنشود (Meyer,2002).

7- شــعور الموظــف بالــنجاح في إنجاز وتحقيق ما يرغب في تحقيقة من خلال العمل الذي يقوم به (حسن، 384:2002).

8- يمــثل عملــيات تنســيقية داخلــية تسبب الإثارة والإقدام والإصرار على القيام بنشــاطات هادفــة مــن قبل الموظف لتحسين مستوىأدائِه في المستقبل (محمد، 2000).

9- شــعور داخلــي يحرك وينشط سلوك الفرد نحو زيادة إنتاجيتة في مجال عمله، ويعبر عن مستوى الحماس والاندفاع للقيام بالعمل، ومستوى الحفز الداخلي لدى الفــرد لإنجــاز أعمالــه بشكل فعّال، كما إنه مرتبط بدافعية الإنجاز لدى الفرد (الشيخ سالم وأخرون، 1998).

وقــد حــدد (Meyer,2002) بعــض سمات الموظفين ذوي مستوى التوجه المرتفع نحوأداء العمل بما يلي:

أ- يعملون بجد.

ب- محفزون ذاتياً نحو أداء العمل.

ج- لديهم الرغبة في تجاوز الصعوبات التي تواجههم في العمل.

د- يتقبلون التغيير.

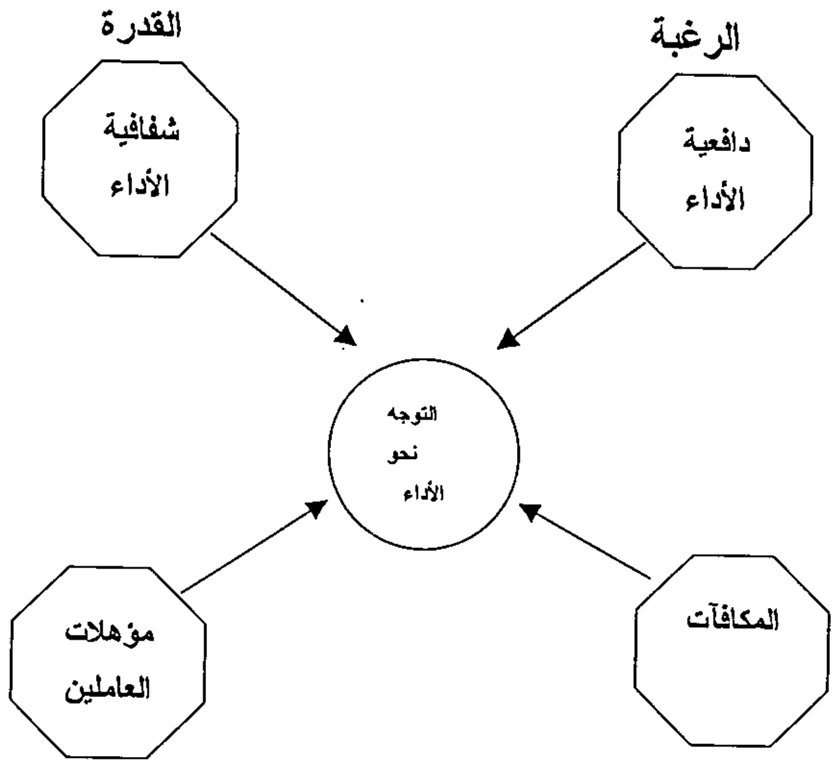
ه- مبادرون في إنجاز واجباتهم.

و- يميلون لتحمل مسؤولية أعمالهم.

ز- راغبون في التعليم والتدريب وتطوير أنفسهم.

ح- مثابرون.

أمــا العناصــر المكونة للتوجه نحو الأداء فقد عبّر عنها (Reichard,2002) بالشكل التالي:



شكل رقم (1)*

التوجه نحو الأداء

المصدر:

*(Reichard,Christoph,2002,Assessing Performance Oriented HRM Activities Selected Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Countries, Human Resources Management (HRM) Working Party Meeting OECD Headquarters, Paris 7 –8 October 2002,P5)

يشير بُعد الرغبة الوارد في الشكل رقم (1) إلى الدافعية نحو العمل والإنجاز وطبيعة الحفز الداخلي عند الفرد، أمّا القدرة فتشير إلى فعالية الجهد المبذول في العمل وطبيعة الإجراءات والسياسات المتبعة في التنظيم، أمّا مؤهلات العاملين فتشير إلى طبيعة التعليم والتدريب وبناء المهارات عند الفرد العامل، وتشير المكافآت إلى طبيعة نظم التعويضات المادية وغير المادية والمرتبطة مع الأداء.

وبناء على ماسبق يمكن تعريف التوجه نحو الأداء بأنه عبارة عن ميل ونزعة شعورية داخلية دائمة لدى الفرد العامل للقيام بالأعمال المكلف بها كما يجب، وتحقيق الأهداف الموضوعة له، وتحسين مستوى أدائه في المستقبل. كما يمكن تنمية التوجّه نحو الأداء لدى الأفراد بشكل عام والعاملين منهم بشكل خاص بوسائل

متعددة أهمها: التنشئة الأسريَة والبيئة التعليمية وكذلك البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع.

4.2 محددات التوجه نحو الأداء:

أولاً: المحددات الذاتية (الداخلية) لتوجه العاملين نحو الأداء: ويقصد بها ميل الأفراد ونزعاتهم واتجاهاتم ودوافعهم الذاتية نحو الأداء، ومدى إدراكهم لأهمية الأداء، كما تشير إلى مدى استخدام الأفراد العاملين في المنظمات للقدرات والمهارات التي يتمتعون بها في إنجاز الأعمال التي كُلِّفُوا بها. ويرى الباحث أن هناك مجموعة كبيرة من المحددات التي تؤثر على مستوى توجه الأفراد العاملين نحو الأداء، ولأغراض هذا البحث سيتم تناول ما يلي:

1. الرقابة الذاتية:

عُرِّفَت الرقابة الذاتية بأنها: "الرغبة من جانب الشخص لملاحظة أدائه الذاتي واتخاذ الإجراء التصحيحي، وذلك بدلاً من رقابة المشرف على أداء الشخص العامل" (العلاق، 1998: 242). كما وتعتبر الرقابة الذاتية سمة من سمات الشخصية ترتبط بمدى تكييف الأفراد لسلوكهم بشكل أساسي مع متطلبات مواقف محددة لتكوين أفضل انطباع ممكن عنهم لدى الآخرين (سلطان، 2002). وتُعرف كذلك على أنها: "الحذر والحيلولة دون اقتراف الأخطاء أثناء تأدية الموظف لواجباتة، وتدعو إلى المراجعة المستمرة للأفعال والتصرفات من قبل الموظف لذاته ونفسه مشفوعة بسلطة الضمير، مما يدفعه إلى الالتزام المستمر، والتيقّن من صواب أدائه في العمل، بعيداً عن الجهل والسلوك العشوائي" (الحوامدة والفهداوي، 2002:170).

ويعُرفها (بعيره، 1992: 17)، بأنها: "الرقابة النابعة من الذات، لأن الفرد عندما يضع لنفسه أهدافا معينة يلتزم بتحقيقها وعدم الانحراف عنها قدر الإمكان".

إن إسلوب الرقابة الضمنية (الذاتية) عل سبيل المثال من مميزات الإدارة اليابانية، حيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم. ويتعين على المرؤوسين لممارسة هذا النوع

مــن الرقابة فهم فلسفة الإدارة ورسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية التي تتضمن القيم والتقاليد والأعراف، وكذلك الإحاطة بالإجراءات المطلوب اتّخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية (العميان، 57:2004).

وتؤثــر رقابــة الــذات علــى الســلوك التنظيمــي بعــدة جوانــب مــنها (سلطان، 2002 :93):

أ. الأداء: تحظــى رقابة الأداء بأهمية خاصه بالنسبة للوظائف التي تتطلب أنشطة مسح الحدود التي تعد من الأدوار الهامة جداً في معظم المنظمات.

ب. الــنجاح المهنــي: إن مســتوى رقابــة الذات المرتفع لدى الأفراد يساعدهم في الحصــول علــى الترقــيات عادة أكثر من غيرهم، لأنهم على استعداد لتكييف ســلوكهم مــع كــل حالة تواجههم ويتصرفون بطريقة تسعد الآخرين، كما أنهم قادرون على تحقيق التقمّص العاطفي مع الآخرين فيرون العالم من خلال عيون الآخرين.

ج. إدارة الانطــباع: للأفــراد الذين لديهم مستوى عالي من الرقابة الذاتية أفضلية واضــحة فــي إدارة الانطــباع نظراً لقدرتهم على تغيير سلوكهم وفعل أي شئ للحصول على ردود أفعال إيجابية من الآخرين.

د. النصح والإرشاد: تشير الدراسات الحديثة إلى أن الأفراد الذين لديهم مستوى مــرتفع من الرقابة الذاتية هم أكثر نجاحاً من غيرهم في الحصول على النصح والإرشاد من الآخرين.

واســتناداً إلى ما سبق فإنَ الرقابة الذاتية هي سمة من سمات النفس الإنسانية بشــكل عــام وللعامليــن بشكل خاص بحيث تؤدي هذه السمة بالشخص العامل إلى رقابــة ذاته أثناء قيامه بعمله، ومحاسبة نفسه، مما يؤدي الى تحسين مستوى قيامه بعمله على أفضل وجه.

2. الإنجاز:

يُعرَف الإنجاز بأنه: "الأداء في ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الرغبة في الــنجاح والســعي للحصــول علــيه، وهو شعور يمكن تعلُّمه وتنميته لدى الأفراد" (السامرائي، 2003: 43).

كما عُرّف الإنجاز على أنه: "المحصلة النهائية لأداء الفرد وجهده، لذلك يعد الإنجــاز الخطوة والمؤشر الأول لأداء الموظف والذي يُقوَم ويقدَر على أساسه، كما يُعَــدُّ الإنجــاز مؤشــراً لمــدى نجــاح الموظف أو فشله في المهمة الموكّله إليه" (العمر، 88:2000).

ويمثل دافع الإنجاز أحد الدوافع الاجتماعية المكتسبة الذي ينشط سلوك الفرد لأداء العمل وإنجازه بعملية تنافسية بين العاملين، بحيث تنعكس قوته أو ضعفه بفعل تأثــير العوامــل البيئية المحيطة (كاظم، 2002: 66). ويمثل الإنجاز منظومة متعددة الأبعــاد تعمــل علــى إثارة الجهد المرتبط بالعمل والإنجاز وتحدد طبيعته ووجهته وشــدته ومدتــه بهدف الإنجاز المميز للأهداف (عبدالحميد، 2003: 3). ويعبر الإنجاز عــن الرغبة في تحقيق الأداء الجيد، وإنجاز الأعمال بكفاءة، وهو هدف ذاتي ينشط ويوجــه الســلوك (الربضي، 2002: 15). كما يعبر عن الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح في ذلك العمل وتمتاز هذه الرغبة في الطموح، والاستمتاع بمواقف المنافسة وحــل المشــكلات وتفضــيل المهمات ذات المجازفة المتوسطة، وأن من يتمتعون بدافعــية الإنجــاز، يعملون بجد ونشاط أكبر من غيرهم ويحققون نجاحات أكثر من غيرهم (توق وعدس، 1997: 140).

إنّ الأشخاص من ذوي الحاجة العالية للإنجاز تكون لديهم نزعة مبدئية للعمل من أجل النجاح، ويكونون مدفوعين بدرجة عالية للحصول على الإشباع الناجم عن تحقيق هدف أو مهمة تحدٍ معينة (العلاق، 235:1998). وقد أشار العالــم ماكليلاند (McCelland) فــي نظرية الحاجات(Theory of needs) إلى أنّ الناس الذين لديهم حاجــة قوية للإنجاز يكونون طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويحبون الــتحدي، ويضــعون لنفســهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغــبون في تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم(حريم، 2004). إنّ كل فــرد لديه حس عميق لإنجاز ما يعهد إليه من عمل ويشعر بأنه راغب في إنجازه، ولكن الأفراد يختلفون في قدرتهم على تحقيق الإنجاز ويمكن تقسيمهم الى:

أ. أفراد إنجازهم عالي وهم قادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد.

ب. أفراد إنجازهم متدنٍ وهم غير قادرين على تحديد أهدافهم بشكل جيد.

ومـــن خصـــائص أصحاب الإنجاز العالي، تجنب الفشل واهتمامهم بالتميز والـــتفوق فـــي ذاتـــه باعتـــباره مكافأة داخلية، وعدم الاهتمام بالمكافآت الخارجية والبواعث المادية لأنهم يسعدون بالأداء الناجح، كما أنهم يميلون إلى العمل والنزوع إلـــى المهـــام ذات الأهـــداف الواضـــحة وخاصـــة الأهـــداف متوســـطة الصعوبة (الســـامرائي، 2003: 43). وتنبع أهميّة دافعية الإنجاز في أنها تعد من الدوافع المهمة التـــي تحـــرك السلوك الإنساني للفرد في أوقات مختلفة بما يتوافق وإشباع حاجاتهم الأساسية وإرضاء دوافعهم أثناء العمل الذي يشكل محوراً هاماً في حياة المجتمعات والأفـــراد ومـــدى نجـــاحهم في الأعمال والأنشطة التي يقومون بها في بيئة العمل (كاظم، 2002: 64).

وبـــناءً على ما سبق يرى هذا البحث أنّ دافعية الإنجاز هي مزيج من عوامل نفســـية وثقافـــية واجتماعـــية وعوامـــل بيئية وحضارية يجب تنميتها لدى الأفراد العاملين في المنظمات بحيث تنعكس على أدائهم لأعمالهم وإنتاجيتهم وبالتالي إنتاجيّة المنظمات التي يعملون بها.

3. احترام الوقت:

يُعـــد الوقـــت أحـــد الموارد الهامة والثمينة في حياة الأفراد. وقد اهتم الدين الإسلامي الحنيف بالوقت وحث على الاستفادة منه، ونبّه إلى أن الشّخص سيحاسب علـــى كيفـــية إنفاقه، فقد قال الله تعالى في كتابه العظيم مبينا أهمية الوقت وعظيم نعمته عز وجل (سورة الفرقان،الآية 62): "وهو الذي جعل الليل والنهار خلفة لمن أراد أن يذكّر أو أراد شكورا" وقد أقسم الله سبحانه وتعالى بأجزاء معينة من الوقت مثل اللـــيل والنهار والفجر والضحى والعصر ومن المعروف لدى المفسرين أن الله عز وجـــل إذا أقســـم بشيء من خلقه فذلك ليلفت أنظارهم إليه وينبههم إلى جليل منفعته وآثـــاره. كما جاءت الأحاديث النبوية عن الرسول صلى الله عليه وسلم تؤكد على الوقـــت وأهميته فقد روى البخاري أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ). وما رواه النسائي عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: (اغتنم خمسا قبل خمس: حياتك قبل موتك وصحتك قبل سقمك وفراغك قبل شغلك وشبابك قبل هرمك وغناك قبل فقرك) (القرضاوي،1997: 5).

وتعتبر اتجاهات الأفراد في مجتمع معين نحو الوقت وكيفية استغلاله من الأمور المهمة، وقد برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم الوقت وأهميته وقيمته، ففي المجتمعات المتقدمة على سبيل المثال، نجد أنّ هناك اهتماماً أكبروعناية أكثرواحترام أكبر لقيمة الوقت، وحرصاً أفضل على كيفية توزيعه واستغلاله فيما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة. ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية، أو الأقل تقدماً وذلك بسبب وجود بعض القيم الاجتماعية التي تؤثر في سلوك العاملين، إذْ تختلف نظرة الأفراد تجاه الوقت طبقاً للمجتمعات التي قدموا منها(هلال، 1995: 2).

وتتبع أهمية الوقت في أنه يمثل عمر الحياة وميدان الوجود، ويتميز بخصائص ينبغي للموظف أو الفرد العامل أن يدركها، ويتنبه إليها، ويتعامل مع الوقت على أساسها، فهو سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب، وإن ما مضى منه لا يعود ولا يعوض، فكل يوم يمضي، وكل لحظة تمر ليس بالإمكان استعادتها، وإنه أنفس ما يملك الإنسان، وترجع نفاسته إلى أنه وعاء لكل إنتاج وعمل (الغرايبة، 1995).

كما يعد الوقت أحد الموارد الهامة الذي يجب احترامه وترشيد استغلاله في التنظيمات الإدارية، فقد أصبح من المعايير الأساسية في تقييم درجة نجاح الإداري وفعاليته، وسوء استغلال الوقت يؤثر سلباً في المنظمة الإدارية، إذ يؤدي إلى ضعف استغلال المنظمة لمواردها البشرية والمادية (العضايلة، 2002: 50).

وقد تبلورت دراسة الوقت والاهتمام به بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية، فقد قام (Taylor) رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية، وقد لاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استغلال الوقت. كما اهتمت المدرسة السلوكية أيضاً بالوقت علاوة على اهتمامها بالعنصر البشري وسلوكه وعلاقاته ومشاعره، فقد قام (Mayo) بدراساتة المشهورة في مصانع هوثورن، وتوصل إلى أنّ ظاهرة تغيب العمال وعدم انتظام أوقات الدوام تقلل من الإنتاجية (الطراونة، 2002: 70).

ويـــرى هـــذا البحـــث أنّ احترام الأفراد العاملين لقيمة الوقت أثناء قيامهم بعملهـــم يؤدي بهم إلى تحسين مستوى قيامهم بـــأعمالهم باستمرار والذي ينعكس على إنتاجية المنظمات التي يعملون بها والمجتمعات التي تخدمها هذه المنظمات.

4. النمو المهني:

المهـــنة هـــي تتابع مدرك للاتجاهات والسلوك المرتبط بالخبرات والأنشطة المرتـــبطة بـــالعمل علـــى مدار حياة الفرد العملية، وعليه فإن الفرد مرتبطٌ بالقيام بأنشـــطة منـــتجة تحقق له الرضا والإشباع. أي أنّ المهنة تنطوي على نظرة طويلة الأجل لمجموعة متتالية من الوظائف والخبرات في العمل (حسن، 456:2002).

أمـــا النمو المهني فيعرَف على أنه: "مدى استفادة الموظف من المواقف التي يواجهـــا ممـــا يـــؤدي الى إعادة تشكيل تكوينة المعرفي والأدائي فيصبح موظفاً ذا كفـــاءة ودرايـــة، وبالتالـــي يغـــدو الـــنمو المهنـــي هو الخبرة التراكمية للموظف" (العمر، 2000: 88).

وتأتـــي أهمـــية الـــنمو المهنـــي من أنّه يعتبر من الحاجات العليا للأفراد في ســـلوكهم أثناء العمل ودور هذه الحاجات في تخصيص الفرد لقدراته العقلية والبدنية في العمل (حنفي وآخرون، 51:2002). وتأتي أهمية النمو المهني بالنسبة للموظف، فـــيما تولده نزعة النمو المهني من إحاسيس ومشاعر بأنه إنسان عارف وذو دراية وهذا الإحساس يشعره بالتمكن والثقة في ذاته، وبالتالي يتيح له الفرصة لأن يبدع في عمله. فالموظف الذي يشعر بأنه لم يرتق بمعرفته ومهاراته لخصائص المهنة التي يمارســـها، ســـوف تكـــون فرصـــته معدومـــة للـــنمو والـــتطور في مجال عمله (العمر، 2000: 89).

وتبيـــن نظـــريات الدافعيه والحفز الإنساني، كما في نظرية (Maslow) في تسلسل الحاجات الإنسانية، و (Herzberg) في نظرية ذات العاملين، أنّ حاجة النمو والـــتقدم المهني والوظيفي تأتي في تسلسلها على قمة هرم الحاجات، وتعتبر ضمن العوامـــل الدافعة التي تتعلق بالعمل نفسه، والتي تؤدي إلى الرضا عن العمل وزيادة مستوى نشاط الأفراد وتحقيق الأداء المتميزفي العمل. كما يمكن استخدام مبادئ هذه

النظريات في تشجيع العاملين على المدى البعيد لزيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم في العمل (Lam&tang,2003).

ويمكن تنمية التوجه المهني للأفراد العاملين عن طريق مجموعة من العوامل والتي تؤدي إلى الاندماج في العمل والرغبة في التقدم المهني والوظيفي من خلال ما يلي (حسن، 2002: 388):

1. تشـجيع معايشـة العمـل والاندماج فيه من خلال إثارة العمل لقدرات الفرد وتشجيع النمو المتخصص.
2. تقديم فرص للترقي في العمل.
3. تقديم مكافآت وعلاوات.

ويـرى هـذا البحـث أن نزعة النمو المهني والوظيفي تعتبر من النزعات الرئيسـة لـذوي مسـتوى الأداء المميز من الأفراد العاملين في مختلف المنظمات، وذلك لكونها تلبي طموحاتهم ورغباتهم الداخلية في التميز.

5. التنافس:

يعـد التـنافس أحد القيم الاجتماعية ذات العلاقة بالإدارة، حيث يحتل درجة مرتفعة في سلم القيم في المجتمعات المتقدمة، وذلك لأن هناك احتراماً كبيراً لفكرة التنافس مع الآخرين ومحاولة تحقيق نتائج مرتفعة في جميع المجالات الاقتصادية أو السياسـية، أو الرياضـية. وتحـرص المنظمات الإدارية في هذه الدول على إيجاد وخلـق قـيمة التنافس بين الأفراد والجماعات عن طريق الجوائز الفردية أو حسب معـدل الإنـتاج والزيادة في الأجر، كما أن هناك جوائز موجهة للجماعات لتشجيع التـنافس علـى مسـتوى الفريق لعمل توازن بين روح التنافس الفردي والجماعي (القريوتي، 2000).

ويعـد التنافس ظاهرة اجتماعية تنطوي على محاولة الفرد في الحصول على أكـبر قدر من الفرص والمراكز والأشياء المميزة، وهي أصلاً ذات ندرة نسبية في البيـئة. كمـا تقتضي ظاهرة التنافس التنبؤ بسلوك الآخرين، وفي ضوء ذلك يشرع بإتـيان سلوك ينطوي على المباراة والمزاحمة مع الأفراد الآخرين بقصد الحصول علـى أكبر قدر من المكاسب والفرص، ضمن الإطار الحضاري للمجتمع ومتمشية

مـــع القوانيـــن والأنظمة والقواعد والعادات التي يطبقها المجتمع (جواد،2000: 214) ويعتـــبر التـــنافس نقطة الانطلاق للكشف عن الطاقة الإنسانية الكامنة وذلك لإمكانية اســـتخدامها وتوظيفها عملياً بواسطة المديرين باعتبارها حافزاً أو دافعاً للافراد نحو العمل. كما ينبغي أن يرتكز التنافس داخل المنظمات على الارتقاء بالمعايير والحفاظ علـــى مســـتوى عـــالٍ من الإنجاز والدافعية، ومن الممكن تشجيعها من خلال معظم الأساليب الادارية القوية الثابتة مثل الإدارة بالاهداف (فرانسيس وودكوك،1995).

ويعـــبر مفهـــوم المنافسة الفردية او الذاتية عن محاولة الفرد لتحسين مستوى أدائـــه، نظراً لأحساسه بالرضا بعد ذلك. أما تنافس الأفراد فيما بينهم أو الجماعات فلـــه ميزة كحافز لمزيد من الأمن والحفاظ على النواتج والحاجات وتنمية الاتجاهات وكذلك الإنتاج (حنفي وآخرون: 2002).

وبين "Atkinson" أن التنافس هو أحد مؤشرات التوجّه الإنجازي لدى الأفراد ومـــا يعنـــيه من سرعة الوصول للهدف المنشود وبذل الجهد في سبيل تحقيقه. كما ويجـــب أن تســـتخدم المنافسة كحافز للحث على السلوك المرغوب، حيث يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته أو مع زملائه أو باعتباره أحد الاعضاء في جماعة تتنافس مع جماعات أخرى (خليفة، 1997).

ويؤكد بعض الباحثين أنّ الدافع الرئيسي للشخص الذي يتصف بالمنافسة هو التفوق على غيره، وهي إحدى التوجهات الشخصية للأفراد العاملين (سلطان، 2002).

كمـــا يتميز الأفراد ذوو النزعة القوية في المنافسة، بالرغبة القوية في النجاح فـــي جمـــيع المواقـــف التي تواجههم سواء في محيط العمل أوالأصدقاء أو الأسرة (المشعان، 2002).

6. حل المشكلات واتخاذ القرارات:

يواجـــه الفـــرد العامل في ممارسته لوظائفه المتعددة مجموعة من المشكلات اليومـــية التي تعترض سير عمله وتؤثر على مستوى أدائه بشكل عام. ويرى بعض كـــتاب الإدارة أن مـــن أهـــم العوامل التي تساعد العاملين على حل المشكلات التي تواجههم واتخاذ القرارات الصحيحة بشأنها هو توفر الاستعداد والرغبة الداخلية لدى

العاملـيــن للقيام بهذه المهمة، وبذل الجهد اللازم في سبيل تحقيق النجاح في أعمالهم (كنعان، 1992).

ويــرى بعــض الباحثين أن رغبه وقدرة الموظف على حل المشكلات التي تواجهــه فــي عملــه وصنع القرارات الصحيحة بشأنها، تعتبر إحدى عوامل الحفز الذاتــي لديه والقادرة على إعطائه الشعور بالنجاح نحو إنجاز العمل الذي يقوم به (Brown&Leigh,1993). وتتصــف مســألة اتخــاذ الموظفين لقرارات تتعلق بحل مشــكلات معيــنة تواجههــم فــي أعمالهم وإزالة معوقاتها التي تحول دون تحقيق الأهــداف التي يسعون لها بالعقلانية والرشدانية كما وأنها ليست عاطفية (الشيخ سالم واخــرون، 1998). إن مــن الأفكار الأساسية التي أبرزها (سيمون) في تحليله لعملية اتخــاذ القرارات، أن القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات هي محور السلوك الإداري فــي المنظمات، كما أشار إلى أنه لا يمكن النظر للأفراد العاملين على أنهم أدوات ميكانيكــية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع وأنهم ليسوا مجردين من كل معــرفة وقــدرة على التعلم على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة، حيث يمكــن أن يقوموا بإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه التنظيم الذي يعملون به، أو أن يســاهموا بأفكــارهم ووجهــات نظــرهم بمساعدة متخذ القرار على اختيار القرار الصحيح(كنعان، 1992).

ويقســم الباحــثون إسـلوب الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم سواء كانوا رؤساء أو مرووسين إلى أسلوبين (ايوب، 2000):

1. الإسـلوب النمطــي أو المنهجــي: ويعــتمد هذا الأسلوب على استخدام الطرق والأساليب التي تعوّد عليها الموظف، معتمداً على الإجراءات الروتينية وتطبيق الأنظمـــة والقوانيـــن والتمسك بالقواعد واستخدام الأسلوب العقلاني المنطقي في حل المشكلات.
2. الإسلوب الحدسي أو البدهي: ويعتمد على قدرة الفرد على التصور والربط بين الافكــار المخــتلفة وتحلــيل المعلومــات، والاعتماد على التخيل والبدهية لدى الموظف في ابتكار حلول جديدة لا يمكن معرفتها مسبقاً.

ويمكــن القــول أن نزعة الأفراد العاملين لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تأديــتهم لأعمـــالهم واتخـــاذ القرارات بشأنها تعتبر من العوامل المؤثرة في مستوى إنجازهم لأعمالهم، وتعتبر من أهم سمات التوجه الإنجازي لدى الأفراد.

7. التغذية الراجعة:

يحـــتاج ويطلب العديد من العاملين تغذية راجعة عن مستوى أدائهم لأعمالهم، وعن مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقّع منهم من قبل الإدارة أو المســؤولين عـــنهم، وذلـــك للقيام بتأدية المطلوب منهم بصورة أفضل وتصحيح الانحرافات إن وجدت (هاينز، 1409هـ).

ويقصـــد بالتغذية الراجعة، المعرفة التي يحصل عليها الفرد عن نتائج أدائه وإنجازه بحيث توفّر له الحماس وتعمل على تعزيز الأداء الإيجابي لديه، وخاصة إذا كانت تشير إلى جوانب إيجابية طيبة. أما توفير تغذية مرتدة عن جوانب الأداء التي يشـــوبها أخطـــاء فيتوقف أثرها الداخلي لدى العامل على السياق والطريقة التي تقدم بها. فإن كانت المعلومات تقدم بشكل يمكّن من التعرّف على أسباب القصور وطريقة تصحيح الأخطاء، أن يكون لها أثر تطويري على مستوى أداء العامل لعمله (عساف، 1994).

وتتـــبع اهمية التغذية الراجعة في أن معرفة الموظف لمستوى أدائه في عمله عـــن طـــريق التغذية الراجعة تؤدي إلى زيادة انتاجيته وازدياد مستوى قيامه بعمله بشـــكل أفضـــل (العمـــر، 2000). وبمقدار ما تتوفر هذه المعلومات الراجعة بصورة مستمرة بمقدار ما تكون فاعليتها التدعيمية لسلوك أداء الفرد في التنظيم بشكل أحسن (عاشور، 1989).

ويؤكـــد باحـــثون آخـــرون على دور المعلومات الراجعة في تحسين الأداء وتســـهيل عملـــية تعلم وتفهم العمل، كما أنها تساعد على تلافي الأخطاء المستقبلية ومحاولـــة تجنـــبها(حنفي واخرون، 2002). إن تزويد الموظفين بالحقائق والمعلومات المـــتعلقة بأعمـــالهم وسياسات الإدارة وقراراتها، قد يساعدهم على تطوير اتجاهات إيجابـــية نحـــو العمـــل(الخضرا واخرون، 2004). وعن طريق التغذية الراجعة يمكن للموظـــف مـــن أن يقيس مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه، بحيث يعرف الافعال

الإيجابــية والســلبية التي قام بها بهدف التعلم وتصحيح مسار العمل، وبحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءاً من العملية الإدارية في المنظمات(القريوتي، 2000).

أما مصادر التغذية الراجعة فهي (هاينز،1409هـ):

1. ذاتــية: وهي المعلومات الراجعة عن نتائج الأداء والإنجاز في العمل يجمعها العــاملون بشــكل مستقل، وقد ترتبط بالنوعية او الكلفة اوالكمية او النوع او الوقت المحدد لإنجاز العمل.
2. خارجــية: وهي معلومات تقويمية يقدمها الآخرون مثل المشرفين، العملاء، الزملاء، الأسرة.

وتؤثر التغذية الراجعة سواء الذاتية أو الخارجية في اتجاهات العاملين وتوفر لهــم الشــعور بالــنجاح والأهمية وتعزّز الصفات المرغوبة في سلوك العاملين كما وتســاعدهم علــى تحســين جهودهــم ورفــع مستوى أدائهم إلى مستوى التوقعات والأهداف المتفق عليها، كما أنها ترفع من معنوياتهم

ومــن حيث شكل التغذية الراجعة فيمكن أن تكون على أشكال كثيرة ككلمة طيبة أو كلمة شكر أو كتاب شكر أو الحصول على ترقية أو رتبة وظيفية اعلى او علــى شــكل أجــور مادية وحوافز معنوية أو الحصول على تقدير عالٍ عند إجراء عملــية تقييم الأداء أو الحصول على بعض الامتيازات الخاصة في التنظيم. ويؤكد (ماكــيلاند) على أن ذوي الإنجازات العالية من الأفراد يرغبون في التغذية الراجعة عــن إنجــازاتهم ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم، ويقترح بأن يسعى الفرد إلى الحصول على التغذية الراجعة من أجل تعزيز نجاحه باستمرار(المغربي، 1994).

ويــرى هــذا البحث أن اهمية التغذية الراجعة تنبع من كونها احدى الوسائل المهمة في حفز العاملين نحو الأداء المميز وتصحيح الانحرافات في أداء العاملين.

8. المخاطرة والمجازفة:

يســتخدم مصطلحي المخاطرة والمجازفة كمترادفين ويقصد بهما الاستعداد لــتحمل الأخطــار والمصــاعب الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبنيه للأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها (النمر، 1990).

ويختلف العاملون في مدى ميلهم للمجازفة وتحمل المخاطر، فالافراد الذين يميلون للمخاطرة والمجازفة يوصفون بسرعتهم في اتخاذ القرارات، كما أنهم يتصفون أيضاً بالثقة العالية في النفس والجرأة، والأفراد الذين لا يميلون للمخاطرة والمجازفة يترددون كثيراً في اتخاذ القرارات ويتصفون بالثقة القليلة في النفس وعدم الجرأة (حسن، 2002). وينبغي الاشارة في هذا الصدد إلى أن توفر الرغبة لدى العاملين في المخاطرة والمجازفة في العمل والتجريب تؤدي الى تعزيز الشعور باحترام الذات وتشجعهم على مزيد من العمل والإبداع (القريوتي، 2000). ويرى الباحث أنه يمكن تعلم وتنمية نزعة المخاطرة والمجازفة لدى الأفراد العاملين عن طريق إعطاء صلاحيات ومسؤوليات اكبر لدى العاملين، وإعطائهم الفرصة اللازمة للمحاولة والتجريب.

9. الابداع والابتكار:

يعني الإبداع والابتكار ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر الى الأشياء بطريقة جديدة (القريوتي، 2000). ويُعرَفُ الإبداع في مجال الإدارة على أنه إنتاج أفكار وسلوكيات جديدة وتوليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، وهي عملية عقلية للفرد العامل تتميز بالحساسية والاصالة والمرونة تجاه الأعمال والمشاكل التي تواجهه في عمله (جواد، 2000).

ويتجسد الإبداع والابتكار في القدرة على إيجاد اشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات او خدمات أو طرق واساليب عمل جديدة ومفيدة، وهما مبنيان على القدرات العقلية والفكرية والمعارف التي يمكن أن يتم تبنيها من قبل الفرد العامل بوجود المناخ المناسب في العمل والقيادة والقدوة وعلاقات العمل المتفاعلة بين الزملاء (أيوب، 2000).

والإبداع هو قدرة الإنسان على أن يصبح حساساً للمشكلات وإيجاد الحلول لها، فاستغلال الأفراد العاملين في المنظمات لقدراتهم الإبداعية تؤدي الى نجاح المنظمات وإلى تطوير وتحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها. ويعتبر الموظف المبدع شخصاً يسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات غير مألوفة ويحاول دوماً

التفكـير بطــرق جديـدة للعمل ويساعد منظمته التي يعمل بها على التطور والتقدم والازدهار بما يقدم من أفكار.

إن الفــرد المبدع يعتبر عنصر هاماً في بقاء المنظمة لأن الحاجة اليه ماسة تفرضــها التغـيرات الاجتماعــية والاقتصادية. فاستغلال الأفراد العاملين لقدراتهم الابداعــية واستخدامهم لافكارهم المبتكرة يؤدي الى تحسين الاداء وزيادة الإنتاجية، وأنّ المــنظمات المتمــيزة او الحريصــة على التميز لا تألو جهداً في إتاحة المجال للعامليــن فــيها على تنمية إمكانياتهم الإبداعية وتحسين الفرص المحفزة لهم ليقدموا المقــترحات للتطوير والتحسين المستمر (النفيعي،2003). ويؤكد deven على ان ميل العامليــن إلى الإبداع والابتكار في المنظمات التي يعملون بها يؤدي الى استخدامهم لقدراتهم في إنتاج السلع والخدمات النافعة للمنظمة التي يعملون بها أو المجتمع الذي يعيشون به (deven,1999). كما أن الفرد المبدع لديه فهم مميز لجميع نواحي عملة، مــن ناحية الممارسة والأساليب والاجراءات كما يتميز بقدرته على تحمل الغموض الــذي يواجهــه فــي عمله أحياناً (حسن، 2002). ويرى الباحث أن النشاط الفكري الإبداعــي للفــرد العــامل لحل مشكلة عملية قائمة أو متوقعة بطريقة تتميز بالجدة والحداثة وتخالف المألوف من الطرق التقليدية السابقة ينتج عنها مردود إيجابي على الفرد والمنظمة على حد سواء.

10. تحمل المسؤولية:

يرغب معظم الأفراد بتحمل المسؤولية وأن يعطوا الثقة، وهو أمر يستلزم أن تــتم ترجمته بأن تضع المنظمة تحت تصرفهم موارد كافية، حتى يكون لديهم قدرة علــى التصــرف. إن إخضاع الأفراد للمراقبة التفصيلية دون اعطائهم الثقة وعدم تخصــيص المــوارد اللازمــة لهــم، من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بالاستخفاف بقدراتهم التي يتمتعون بها (القريوتي، 2000).

إن مــن الطبيعي أن يسعى الانسان لأن يكون شيئاً مهماً لكنه لن يكون كذلك إذا لــم يكن مسؤولاً ومتحملاً لمسؤولية شيءٍ ما. وعندما يفقد الموظف فرصة تحمل المســؤولية يفقد الشعور بأنه مسوؤل عن إنجاز عمل معين وينتهي به المطاف إلى افــتقاد مجموعة من الرسائل التي تخبره بأنه انسان ذو قيمة. إن هذا الشعور يخلق

لدى الأب مثلا شعوراً بأنه متحمل لمسؤولية أسرته، كما ويخلق لدى العامل إحساساً بأنـــه يــتحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به، وأن درجة المسؤولية التي يضطلع بها المدير أو مساعدة أو رئيس القسم أو الموظف ليس مسماه الوظيفي بل ما يتحمله من مســؤولية أي مدى شعورهم بالمسؤولية تجاه اعمالهم (العمر، 2000). ويتمثل مفهوم تحمــل المســؤولية في قبول الفرد العامل للقيام بأنشطة وواجبات ومهام مناطة به لتنفــيذها، وتعهــده بإنجــاز واجباته طبقا للمعايير الموضوعة (العلاق،1998:180). ويؤكد البعض بأن رغبة العاملين في تحمل مسؤولية الأعمال التي يقومون بها تتفق بشكل ايجابي مع التميز في اداء العمل، وإنجازه بشكل أفضل (Amaryllis,1990).

كمـــا يؤكد البعض على أهمية شعور العاملين بتحمل المسؤولية نحو أعمالهم والـــذي يشـــير الى الإلتزام والجدية في أداء ما يكلف به الفرد من أعمال على أكمل وجه، وبذل الجهد والانتباه لتحقيق ذلك، حيث الدقة والتفاني في العمل والقيام ببعض الأعمال والمهام التي من شأنها تنمية مهارات الفرد (محمد، 1997:19).

واستناداً الى ما سبق يرى الباحث أنَّ المحددات الذاتية (الداخلية) تلعب دوراً محوريـــاً واساسياً في توجه الأفراد العاملين نحو الأداء، لكونها تمثل سمات شخصية لكل فرد تعلمها وتربى عليها الفرد منذ الصغر.

ثانياً: المحددات التنظيمية لتوجه العاملين نحو الاداء

1. التدريب:

يقصـــد بالتدريب جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجـــراء تغيـــير مهـــاري ومعرفـــي وســـلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمســـتقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل (الهيتي ،2000:202). كما يعني التدريب التجديد والتطوير بهدف تعزيز قـــدرة الموظـــف الإبداعية وتحفيز عنصر المبادرة لدية (الرفاعي، 2000). ويعرف التدريـــب كذلك بأنه: "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العامليـــن مـــن اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم في العمل" (السالم وصالح، 2002 :130).

وتعتبر طبيعة العمل وما يتضمنة من خصائص من العوامل التنظيمية المؤثرة في توجه العاملين نحو أداء العمل. وتساعد خصائص العمل على إكتساب الإحساس بالإنجـاز والـذي يـزيد من دافعية الفرد نحو العمل، كما ويتميز العمل الذي يقدم تدعيماً للفرد بعدد من الخصائص منها (حسن ،391:2002):

1. يتضمن درجة من الاستقلالية.
2. يسمح للفرد باستخدام مهارات متنوعة.
3. يسمح بتحمل مسؤولية العمل ككل.
4. يقدم معلومات عن نتائج العمل للفرد.
5. يسمح للفرد بالإلتقاء مع أفراد الادارة العليا.

ويعد كل من هاكمان وأولدهام (Hackman and Oldham) من أبرز الباحثين الذيـن كتـبوا عـن مفهوم خصائص العمل وعلاقته مع دافعية العاملين وأثره في تحسـين مسـتوى أداء العمل ،حيث حددوا خمسة أبعاد للعمل واعتبروها خصائص للعمل وهي (النجار، 234:1996)، (الخشالي والتميمي,28:2004):

1. تـنوع المهـارات: وتشـير إلى متطلبات العمل وأنشطته،من حيث استخدام العـامل لمجموعـة من المهارات أو المواهب حتى يتمكن من إنجاز عمله بشكل سليم.
2. أهمـية العمل او أهمية المهمات: وتشير لمدى تأثير العمل في حياة الآخرين داخل المنظمة أو خارجها.
3. هويـة العمـل أو (تميـيز المهمات): وتشير لإنجاز العمل كوحدة واحدة من البداية وحتى النهاية، مع وضوح طبيعة المخرجات.
4. الاسـتقلالية: وتعنـي مقـدار مـا يسمح به العمل من استقلالية وحرية في التصرف في تخطيط وتنفيذ العمل.
5. الـتغذية العكسـية: وتتضمن مدى سماح العمل للشخص الذي يؤديه بتزويده بالمعلومات التي تبين مدى تقدمه في الأداء.

وطــبقاً لخصائص العمل الواردة أعلاه فإن هناك ثلاث حالات نفسية تؤدي إلى آثار إيجابية في عمل الموظف وتدعمه وتحفزه، وتعمل كدوافع له لرفع مستوى أدائه في المستقبل وهي:

1. الإحساس بأن العمل ذو معنى ويعبرعن مدى شعور الفرد العامل بأن عمله مهم و ذو وقــيمة، وجدير بالاهتمام، ويعتمد ذلك على تنوع المهارات والتحقق من هوية العمل وأهميته.
2. المســؤولية تجــاه نتائج العمل حيث يزداد إحساس العامل بالمسؤوليه الشخصية تجــاه مخــرجات العمــل كلما منح حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرار في إنجاز عمله.
3. معرفة النتائج إذ يمكن أن تتيح التغذية المرتدة للعامل معرفة النتائج الفعلية التي قام بها ومستوى أدائه (الخشالي والتميمي ،28:2004).

ويشــير (العبيدي، 1989) إلى أن تنوع المهام والاستقلالية أثناء العمل تؤديان إلــى إشباع الحاجات العليا عند الفرد العامل، ويولد لديهم الشعور بالزهو عند إنجاز الأعمال بشكلها المتكامل.

وبــناءً علــى مــا ســبق يمكن اعتبار خصائص العمل من تنوع المهارات والاســتقلالية والتغذية العكسية وغيرها من الخصائص، عوامل محفزة للعاملين في المــنظمات، لمــا لهــا مــن أثر في أبعاد العاملين عن الضجر والسأم أثناء أدائهم لأعمالهم.

3. تكنولوجيا المعلومات:

تمــثل تكنولوجــيا المعلومــات (IT) نطاقــاً واسعاً من القدرات والمكونات والعناصــر المتــنوعة التي تستخدم في خزن ومعالجة البيانات وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى دورها في عملية خلق المعرفة فهي امتزاج لثلاثة عناصر: المعلومات الحاسوبية، وشبكات الاتصال، والمعرفة بالتكنولوجيا.

وتعتــبر تكنولوجــيا المعلومــات من أعظم التغيرات الحديثة أثراً في مجال الإدارة والتنظــيم. ويعــزى ذلــك إلــى التطور في أساليب وطرق تجهيز البيانات وإعدادها، وكذلك إلى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق وتفسيرها وتخزين البيانات

ونقلها الى مراكز القرارات مما سيكون له أكبر الأثر على نوعية القرارات المتخذة. (العميان، 408:2004)

إن أداء العاملين يتأثر بمستوى ونوعية التكنولوجيا التي يوفرها التنظيم له، من حيث الأجهزة والمعدات والبرمجيات، والإدخال المستمر لها في المستقبل (عبدالمحسن، 2002). وقد اعتبر الباحثون أن استخدام الادوات والوسائل التكنولوجية في مجال معين لتحقيق أهداف معينه، هو وسيلة وليس هدفاً بحد ذاته (برهان، 1989). إن الوسائل التكنولوجية المتطورة تعطي الفرد العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكولة إليه وتطوير قدراته على تحمل مسؤوليات تحقق له الرضا الوظيفي، وتزيد من إنتاجية العاملين وكفاءتهم (الذنيبات ،2003).

ويعتبر الكمبيوتر الوسيلة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات، والقدرة على تخزين واسترجاع البيانات، وهذا يسهم في تبسيط العمل الإداري من خلال ما يوفره من معلومات، ذات أثر إيجابي على أداء العاملين. فزيادة قنوات الاتصال وسرعة تبادل المعلومات تسهل من عملية اتخاذ القرارات وتُحسن من جودة العمل وسرعته ودقته كذلك (اللوزي، 193:2002).

4. **نمط الإشراف:**

يقصد بنمط الإشراف أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في العمل والإدارة ومدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط ديموقراطية أو تسلطية أو المشاركه وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل التي تواجه التنظيم. ومهمة الإشراف بمفهومها العام تعني القدرة على استخدام الأفراد وقيادتهم لتحقيق هدف معين. وهذا يتطلب توفر صفات شخصيه في المشرف إلى جانب المهارات الفكرية والإنسانية، لتمكنه من قيادة الافراد والاشراف عليهم وتنسيق جهودهم في عمل مشترك. إن إحداث التغيير المطلوب في سلوك الفرد وتحسين أدائه وإنتاجيته في المنظمة يتطلب أن يكون المشرف كفوءاً وقادراً على تحليل الصفات والقوى الداخلية للفرد العامل للتعرف على ميزاتها و تنمية الصالح منها لخدمة العمل (العبيدي، 63:1989).

وتتــبع أهمية نمط الإشراف في المنظمات من كونه ضروري في أي تجمع مــن الأفــراد يعملــون معاً لتحقيق أهداف معينة، حيث تعتبر القيادة أحد العناصر الحيوية في حياة المنظمات لأنها تؤثر على الإتباع ليقوموا بأعمالهم على أكمل وجه (الخضــرا وأخرون، 2004). وتؤدي القيادة إلى خلق رؤية واضحة ومساهمة إلى حد كبــير فــي إيجاد نوع من الشعور بالتوجه والنشاط وبشكلٍ مستمر نحو أداء العمل، فكلمــا كانــت القــيادة ناجحة في استيعاب طاقات وحاجات المرؤوسين تولد لديهم الشعور بأن كل عوامل التوجيه التي يتلقونها ما هي إلا دوافع تحفزهم لتحقيق فعالية أكــبر خلال العمل(ILO,2002). ويعتبر نمط الإشراف وطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوســين من أهم العوامل التي تترك أثراً واضحاً في توجه العاملين نحو العمل واستقرارهم فيه ومن ثم ولائهم لمنظمتهم (العبيدي ،1989). وقد صنفت أنماط القيادة حســب العلاقة مع العاملين والاهتمام بمصالحهم وحفزهم، وأثر ذلك على ادائهم الى نمطيين رئيسيين (عساف، 1994):

1. نمط القيادة الديموقراطية: وهو النمط الذي يحرص القائد الإداري من خلاله أن يقــوم بالــتفاعل مع العاملين، ومحاولة مشاركتهم في القرارات التي يقوم باتخاذها، وأخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المنظمة بشكل عام. إن القــائد في هذه الحالة يتوسع في تفويض السلطات لمرؤوسيه، ولا يحتفظ لنفســه بالسلطة إلا في القضايا الأساسية. ومن مزايا هذا الأسلوب ،أنه يعمل علــى خلق جو من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنه يساعد علــى تشجيع المبادأة والإبداع لدى العاملين.ومن مزاياه هذا أيضاً أنه يرفع مــن معــنويات العامليــن وبالتالــي يقــبلون علــى العمــل برغبة ونشاط (العميان، 2004).
2. نمــط القــيادة الاتوقراطــية: وهو النمط الذي يتضمن وضعاً معاكساً للنمط الســابق، حيث نجد القادة في هذه الحالة ملتزمين وحذرين وغير راغبين في تفويض سلطاتهم أو مشاركة غيرهم في قراراتهم، ويعود ذلك في الغالب إلى حرصهم على العمل وعدم الثقة في العاملين وثقتهم الزائدة في أنفسهم.

5. الأجور والحوافز:

تعد الأجور والحوافز التي يتقاضاها العاملون في المنظمات مثيرات خارجية لــو احكــم تخطــيطها وإدارتهـــا فإنّها تلعب دوراً هاماً في إثارة واستنهاض دوافع العامليــن، كمـــا أنهـــا تحـــرك وتوقظ شعور ووجدان العاملين وتوجه سلوكهم نحو الاســـتخدام الأمـــثل لقدراتهـــم وطاقاتهم وتدعم علاقة العامل بعمله بشكل عام. وقد تعددت أنواع الحوافز والأجور ومسمياتها بتعدد وجهات النظر لرجال الإدارة، حيث مـــن الممكن أن تقدم المنظمة للأفراد العاملين فيها أصنافاً متعددة من الحوافز بحيث تشـــكل مـــزيجاً يعزز بعضه بعضاً، وتعمل بصورة متعاضدة في سبيل دفع الأفراد واســـتنهاض عـــزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد والأداء. وقد قسمت الحوافز الى قسمين من حيث طبيعتها: الحوافز المادية وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصـــادي والحوافـــز المعـــنوية التي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصـــر البشـــري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة (العائدي، 2000) .

وتكمـــن أهمية الحوافز في المنظمات في كونها أداة طيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظـــيفة مهمـــة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها. ومن أهم ما يمكن أن تقوم بـــه الحوافز المادية والمعنوية هو المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهـــم المعنوية، وتوجيه سلوك العاملين نحوالأداء الأفضل وتنمية الطاقة الإبداعية والابـــتكارية لـــدى العاملين بما يضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها. (عساف، 1994).

6. تقييم الاداء:

تُعَـــرَّفُ عملية تقييم أداء العاملين بأنها: "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضـــعف في الجهود التي يبذلها الفرد العامل والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً" (السالم وحرحوش، 2002 :102). كمـــا وصفها آخرون بكونها "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص

الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد العامل والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الذي يعيش فيه" (schuler,1995:306). ويُعَرِّفها الهيتي بأنها: "عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة". وعليه فإن العملية تستهدف ثلاث غايات تقع في ثلاثة مستويات، وتتمثل أهم تلك الغايات(الهيتي، 178:2000).

1. على مستوى المنظمة تتمثل غايتها في رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور، كما تعمل على إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين العاملين والمنظمة.
2. على مستوى المديرين فتتمثل غايتها في أن تقييم المدير أو المشرف لأداء العامل يشكل عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء اتباعهم، وهذا ما يعزز العلاقات الجيده بينهم والتقرب إليهم لمواجهة المشاكل وصعوبات العمل.
3. على مستوى الفرد العامل فتهدف عملية تقييم الأداء الى زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة، مما يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم الى العمل بإجتهاد وجدية وإخلاص ليفوزوا باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم ماليا .

ويلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في رفع مستوى أداء العاملين من خلال الحقائق التالية:

1. إن التقدم الوظيفي للأفراد العاملين يتأثر بنتائج التقييم، من حيث رفع الروح المعنوية والدافعية نحو العمل (بوكميش، 2001).
2. يساعد تقييم الأداء على تمكين العاملين، من خلال إعطائهم الحرية والاستقلالية ومحاسبتهم على النتائج وإعطائهم الحرية الذاتية في تقييم أدائهم ومستوى إنجازهم (Kennedy,1995).

3. اســتناد عملــية التقييم الى الدقة والموضوعية وبعكس ذلك تؤدي لبروز مشاكل تؤثر سلباً على معنويات العاملين.
4. تعتبر أداة لتحسين أداء الموظفين، من خلال كشفها عن نقاط الضعف لإصلاحها والكشف عن احتياجاتهم التدريبية لاستكمالها (الذنيبات، 2003).

وبــناءً على ما سبق يرى الباحث أن تقييم أداء العاملين في المنظمات يشير إلــى قياس كفاءة الموظف في تأدية مهامه وواجباته المكلف بها وفقاً لمعايير محددة ليبُــنى عليها مجموعة من العمليات المستقبلية مثل منح الأجور والحوافز وعمليات الترفــيع والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشــاط فــي التنظيم، كما أن ابتعاد عملية تقييم الأداء في المنظمات عن الواسطة والمحســوبية وقــربها من الموضوعية من العناصر المهمة في توجه العاملين نحو الأداء بكل تميز وثقه.

ثالثاً: المحددات البيئية لتوجه العاملين نحو الأداء:

وهــي عوامــل مرتــبطة بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي يعيش بها الفرد وتأثيرها على مستوى أدائه لعمله ونظرته لقيمة العمل وتتمثل أهم هذه العوامل بما يلي:

1. الأسرة:

تعتــبر الأســرة مــن المؤسســات المهمة في تأثيرها على سلوكيات الأفراد العامليــن، وذلك لأن الفرد منذ ولادته وحتى وفاته في تفاعل مستمر في بيئة أسرية تغــرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميز لسلوكه والمحدد لتصرفاته وأفعالة المختلفه.

إن مــا يقوم به الإنسان من سلوكيات في العمل الذي ينتمي اليه يستمد جزءا منه من ثقافة الأسرة التي عاش في كنفها ،وذلك لأن الأسرة تقوم بعدد من الوظائف المهمــة والضرورية في حياة أبنائها منذ بداية نموهم وتستمر حتى المراحل الأخيرة مــن حــياة الابــن، ومن هذه الوظائف: الإشباع الفسيولوجي والسيكولوجي، ونقل المــبادئ والقــيم الاجتماعــية والثقافة التي تعتبر من المحددات الأساسية لتصرفات

وافعـــال الفـــرد. والتربية الدينية عن طريق غرس المبادئ والقيم في نفوس ابنائها والتي تحدد لهم السلوك القويم في حياتهم العملية (النمر ،1990).

2. الدّين:

يلعـــب الجانب العقائدي دوراً مهماً في التأثير على سلوكيات العاملين، لكونه يعبر عن ايمان الفرد بآراء وأفكار يعتبرها حقيقة ويقتنع بها ويتخذها ويتبناها منهجاً وقاعدة لسلوكه اثناء حياته (المدهون والجزراوي ،:530:1995).

وقـــد جاءت جميع الأديان السماوية تحث على العمل لعمارة الارض وكسب الرزق الحلال، ويحظ الدين الإسلامي على سبيل المثال على العمل باعتباره عبادة، ومـــا دام العمل عبادة فينبغي أن يحسن الفرد المسلم أداءه لعمله مستشعراً مراقبة الله ســـبحانه وتعـــالى لـــه، فقد قال اللة تعالى في القران الكريم (سورة النساء الاية1): "..... إن الله كـــان علـــيكم رقيـــبا"، وفي (سورة البقرة الاية 234): ".... والله بما تعملون خبير"، كما أن إتقان العمل من الواجبات الاساسية التي ينبغي أن يشعر بها الفـــرد المسلم وان تستيقنها نفسه، وهذا يقتضـي أداء العمل على أحسن وجه وإتقانه والإلـــتزام بمواعـــيده، ويعمـــق روح المســـؤولية والرقابة الذاتية لدى الفرد المسلم (الدلبحي،2002).

كما بينت الأيات القرآنية والأحاديث النبوية مكانة الكفأءة والجدارة في العمل التـــي لا بد من توفرها في الفرد المسلم، فقد قال الله تعالى في سورة القصص: "إن خـــير من استأجرت القوي الامين"، كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القـــوي خير من المؤمن الضـعيف" (العميان ،2004). وبناءً على ما سبق يمكن القول إن المعـــتقدات الدينية التي يؤمن بها العاملون ويلتزمون بها تدفعهم لتحسين مستوى اداء العمل الذي يقومون به بكل إخلاص وتفانٍ لكسب رضا الله سبحانه وتعالى اولاً وأخيراً.

3. القيم:

للقـــيم أهمـــية بالغـــة في حياة الأفراد العاملين والمنظمات التي يعملون بها، ويمكن وصفها بأنها تمثل (صدام، 15:2004):

1. أحكام معيارية يتم بمقتضاها تقويم سلوك الأفراد والجماعات.

2. أهداف يسعى الأفراد والمنظمات إلى تحقيقها.
3. موجهـــات لسلوك الأفراد والمنظمات فمن خلالها يتم تحديد خياراتهم نحو ما هو سيء أو جيد، وما هو صواب أو خطأ.
4. قوة هائلة لتحفيز سلوك الأفراد العاملين وصنع قراراتهم في التنظيم.
5. عاملاً مهماً في تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

يمكـــن تعـــريف القـــيم على أنها" ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينةعن أخرى. ويعني جانب التفضيل هنا أن القيم تتعلق بالمشاعر والعواطف التي نقيم على أساســـها مـــا نعتبره جيداً أو سيئاً، كما تتميز المشاعر المتأصلة في القيم بطبيعتها الدافعة. أن للقيم تأثيراً بارزاً في توجيه أقوال الفرد وأفعاله وسلوكياته وبالتالي أدائه، لانها تعمل على توجيه وتركيز جهود الفرد نحو العمل الذي يقوم به (الحنيطي، 2003 :404). إن القيم التي يتمسك بها الفرد تؤثر كثيراً في اتجاهاته وارائه، وبالتالي تحديد ســـلوكه. ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم إيجابية في نفوس العامليـــن لديهـــا بمـــا يساعد في تحقيق أهدافها وإنجاز المهام الموكلة اليها بكفاءة وفاعلـــية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة والعمل بروح الفريق الواحد، وغيرها من أنماط السلوك الإيجابي المنشود في العمل (حريم، 2004:101).

أما القيم التي يفضل وجودها لدى العاملين فهي (الخضرا وأخرون ،2004):

1. قـــيم اجتماعـــية/سياسية: كالأمانة، والاستقامة، والعدالة، والنزاهة، والخدمة العامة، والمساوة في التعامل مع المواطنين، والحرص على المصلحه العامة والمال العام.
2. قـــيم تنظيمـــية: كالكفـــاءة والولاء والإلتزام بالقوانيين والتعليمات واحترام التسلسل الإداري والحرص على مصلحة المنظمة وأهدافها ومواردها.
3. قـــيم مهنـــية: كمواصلة تنمية المهارات المهنية والإلتزام بالمواثيق والمعايير المهنية واحترام الزملاء في العمل.

ويـــرى الباحـــث أن القـــيم تعتـــبر مـــن الوسائل المهمة في تحفيز العاملين واستنهاض هممهم وحماسهم لإنجاز العمل وإتقانه.

4. الثقافة:

تلعب الثقافة دوراً حيوياً وحاسماً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات لأنها تبرز كأهم محدد وموجه للسلوك، ولذلك فإنها تعتبر عاملاً مهماً يساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد في مواجهة المواقف المختلفة. فالفرد يتصرف حسب ثقافته التي تعتبر مؤشراً على شخصيته وسلوكه في مختلف المواقف التي تواجهه في التنظيم. ولذلك فإنها تعتبر عاملاً مهماً من عوامل نجاح عمليات الإصلاح والتطوير الإداري التي تنشده مختلف المنظمات للارتقاء بأفرادها العاملين نحو الكفاءة والفعاليه والأداء المميز (عساف، 1994).

وتؤثر الثقافة في سلوك العاملين وتصورات الأفراد ونظرتهم للعمل، كما أنها تحدد طرق تحفيزهم وردود أفعالهم، واستجاباتهم والطرق المثلى لتسييرهم، و تمثل محركات العمل ومثيراته ودوافعة التي تحفز الإنسان للنشاط والسعي.وتؤثر الثقافة على قيم العاملين وطرق تفكيرهم وسلوكهم الوظيفي، حيث يمكن لمس قيم العاملين واتجاهاتهم نحو العمل في مدى الإقبال عليه وإتقانه (غيات:2001:13).

وتبرز بعض الجوانب في ثقافة الأفراد العاملين ودورها الحاسم في التأثير على سلوكهم، من خلال اللغة والمعتقدات والاتجاهات والأعراف والتقاليد والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع والنظم الاجتماعية مثل العائلة وغيرها. فالثقافة تُملي على الفرد ماذا يتعلم ويكسب، وكيف يجب أن يتصرف، وبالتالي تحدد له إسلوب حياته(حريم، 2004).

5. النظام السياسي:

يبرز دور النظام السياسي في تأثيره على توجهات الأفراد العاملين نحو الأداء في المجالات التالية:

1. الديموقراطية: إن النظام الديموقراطي هو النظام الوحيد الذي يستطيع تلبية المطالب المتغيرة في الحياة المعاصرة، وذلك لأن متطلبات الأنظمة الديموقراطية تتمثل في أن يكون هناك مساواة وحرية وتعددية ومشاركة جماعية وشرعية تعتمد على التصويت الديموقراطي كنظام للقيم. وتتضمن وجود اتصالات حرة بين مختلف المستويات بغض النظر عن المرتبة والسلطة،

والاعــتماد علــى الإجمـــاع بـــدلاً من الإجبار أو حتى المساومة كطريقة لحل المشـــاكل والنزاعات، والتأكيد على المؤهلات الفنية والمعرفة بدلاً من الأهواء الشخصـــية، كمـــا تركـــز على التشجيع على التعبير عن الرأي لدى المواطنين (محمـــد، 2000). فديموقراطـــية الحكـــم تولـــد لدى الأفراد فرصة للتعبير عن اتجاهاتهم وارائهم حول مختلف القضايا التي يواجهونها (النمر، 1990:120).

2. دور الـــنقابات والإتحادات في إشباع حاجات الأفراد: نمت النقابات والاتحادات واتســـعت نشـــاطاتها استجابة للحاجات الإنسانية. فقد حقق العاملون الكثير من المـــنافع مـــن خلال الانتماء للاتحادات والنقابات العمالية المختلفة، كالحصول علـــى أجـــور مـــرتفعة، وتحسين ظروف العمل وشروطه، والشعور بالتقدير والاحـــترام. وعلـــيه فإن للنقابات دور هام في إشباع حاجات الفرد، وبالتالي يـــؤدي ذلك إلى تحسين مستوى أداء العاملين، وتطورهم المهني والتقني أيضاً (حنفي واخرون، 2002).

3. المشـــاركة السياسية: تعد مشاركة العاملين في نشاطات الحياة العامةالمختلفة، إحـــدى الســـلوكيات التـــي يـــتعلمها الإنسان خلال حياته من الأسرة والمجتمع والمدرســـة والعمـــل. وتـــأخذ المشـــاركة أشـــكالاً متنوعة مثل المشاركة في الانـــتخابات، الانضـــمام إلى الأحزاب، العمل التطوعي في النوادي والجمعيات وغـــيرها من أنواع المشاركة الأخرى. وينجم عن مشاركة الأفراد زيادة ارتباط الفـــرد بالدولـــة وبأنظمتها وأهدافها، وتعاظم وتيرة الولاء والشعور بالمسؤولية وتحســـن الأداء، كمـــا تؤدي المشاركة إلى القضاء على كافة اشكال الاستغلال المختلفة عن طريق المساواة بين الأفراد(النقشبندي، 2000).

4. حقـــوق الانســـان: يعـــد الإعـــلان العالمي لحقوق الانسان الصادر عام 1948 الركيزة الأساسية لحقوق الإنسان وذلك في إطار منظمة الامم المتحدة. وقد قسم الباحـــثون حقـــوق الإنسان الواردة في هذا الإعلان بشكل عام الى نوعين من الحقـــوق، الـــنوع الاول: الحقـــوق المدنية والسياسية، وتشمل الحق في الحياة وحرية الأفراد وسلامتهم، وكذلك التحرر من العبودية والتعذيب وعدم التعرض لأي شـــكل مـــن أشكال المعاملة القاسية والمنافية للكرامة الإنسانية والمشاركة

السياسية. والنوع الثاني: الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتشمل الملكية الخاصة وحق التملك والحق في العمل، والأجر والمكافأة العادلة وتحقيق العدالة والضمان الاجتماعي والحقوق التعليمية والحرية الثقافية وغيرها من الأمور الأخرى (الراجحي، 2005). وقد أقرت الشريعة الاسلامية هذه الحقوق منذ أكثر من أربعة عشر قرناً وأهتمت بها، وصانتها وكفلتها، فقد قال الله تعالى في سورة البقرة الاية (29):"هو الذي خلق لكم ما في الارض جميعاً".

وعليه فإن تبني الدول والحكومات لهذه المبادئ له أثر كبير على تقدم ورقي افراد المجتمع، وتطورهم وتشجيعهم على المزيد من العلم والمعرفة والإبداع ،لأن العمل بهذه المبادئ يحفظ حقوق المواطنين الإبداعية والإنتاجية والمادية والمعنوية، و يؤدي الى اندفاع الأفراد نحو العمل والإنتاج برغبة وشعور بالفخر، والذي يعود على المجتمع بالفائدة.

6. **البيئة الاجتماعية:**

يتأثر أداء الأفراد العاملين في المنظمات ببعض العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها العاملون، وتبرز الولاءات العشائرية والطائفية والواسطة والمحسوبية كظواهر اجتماعية تؤثر على أداء العاملين وعلى توجههم نحو تحسين مستوى أدائهم، فتغليب مصالح الأقارب والأصدقاء وجماعة المصلحة على القيم التنظيمية الواجب اتباعها في التنظيم، كالكفاءة وتغليب مصلحة العمل على المصلحة الخاصة يؤثر سلباً على أداء العاملين (الحنيطي،2003). فالواسطة وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبية أو عشائرية، تؤدي إلى إقحام هذه الأمور في العمل وعلى حسابه مما ينعكس على أداء العاملين أيضاً (كنعان، 1998).

5.2 الدراسات السابقة:

إستناداً إلى المسح المكتبي للدراسات السابقة حول البحوث المتعلقة بتوجهات موظفي البنوك أو موظفي القطاعات الأخرى العربية منها والأجنبية نحو الأداء، والمؤشرات الدالة عليه، والمتغيرات المؤثرة فيه، لم يتبين للباحث أي دراسات

منشورة مماثلة لهذه الدراسة ومتغيراتها. من جانب آخر فقد أشارت نتائج المسح إلى وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات كثيرة لها علاقة غير مباشرة مع موضوع هذا البحث. وسيتم التعرف فيما يلي على بعض الملامح للتوجه نحو الأداء في المجتمعات المختلفة.

1.5.2 التوجه نحو الاداء في المجتمعات المتقدمة:

يعتبر التوجه نحو الأداء إحدى سمات ومميزات المجتمعات المتقدمة، ويعتبر أيضاً من العوامل الرئيسة في التقدم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي وصلت اليه هذه المجتمعات. فالقوى البشرية المؤهلة والمدربة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين المستمر في هذه المجتمعات، وبالتالي السبب الرئيسي في التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده هذه الدول (العميان، 2004). أشار بعض الباحثين إلى أن معظم الأفراد البالغين في المجتمعات الصناعية المتقدمة يقضون وقتاً طويلاً في أنشطة العمل، أو في الاستعداد والتدريب للقيام بالعمل، لكون العمل والاهتمام به يمثل إطاراً مرجعياً رئيسياً في حياتهم (هاردنج، 1995).

ويبرز دور القيم التي يؤمن بها أفراد المجتمع، والمصادر التي تنبع منها هذه القيم كعوامل مؤثرة في النظم الإدارية المطبقة في هذه المجتمعات وفي أداء الأفراد العاملين كذلك. ففي المجتمعات الرأسمالية الغربية المتقدمة يشير بعض الباحثين الى أن المصدر الأساس للقيم المؤثرة في النظام الإداري الغربي المتقدم يرجع إلى الأساس القانوني العقلاني، وتأثره الشديد بمبادئ الفكر الرأسمالي وما تتضمنه من مفاهيم للأشياء والأهداف والوسائل والأفراد وسلوكياتهم، ومن الأمثلة على القيم المركزية السائدة في النظام الغربي الرأسمالي المتقدم (العواملة، 1993):

1- التركيز على العقلانية الوظيفية القائمة على الربط بين الغايات والوسائل.
2- الواقعية التي تتضمن التركيز علىالممكن من الأشياء والأهداف القابلة للإنجاز.
3- الحرية الفردية والشخصية وهي حرية التصرف دونما قيود.
4- الموضوعية وهي التجرد من الصبغة الشخصية في مجال الأعمال.
5- الجدارة وتكافؤ الفرص والتنافس الحر بين الأشخاص في الوظائف المختلفة.

6- الاهــتمام بالوقــت والــنظرة المادية للأشياء والدورانية الاجتماعية أي البقاء للأصلح من الأفراد القادرين على المنافسة والإنتاج.

ويمكــن الإشـــارة الى بعض الدول المتقدمة على سبيل المثال، ففي الولايات المــتحدة الأمريكــية التي تأتي في قمة الدول المتقدمة يشير بعض الباحثين الى أن نظــام الإدارة الأمريكــية له خصـــائص فــريدة نابعـــة من القيم الثقافية والسياسية والايدولوجيات التي تسود المجتمع الامريكي، ومن أهم هذه الخصائص:

أ- الرشـــد الذي يؤكد على الكفاءة، حيث يعتقد العاملون الامريكيون بأنَّ الأداء الفعال يمكن تحقيقه من خلال الكفاءة أو الرشد.

ب- الإيمـــان بالفـــردية وسيطرتها على نظام الإدارة وذلك لاعتقادهم بأن تقديم مســـاهمة فعالـــة لتحقـــيق أهـــداف المنظمة يتم من خلال تحقيق أهدافهم الخاصة.

ج- يـــرى العاملون والمديرون الأمريكيون أنَّ مسألة الحوافز المادية وإنْ لم تكن من الحوافز الهامة لهم لتحقيق مستويات الأداء المستهدفة، فإنها تلعب دوراً هاماً في كونها تعبر عن الأهمية الأدبية والمنزلة الاجتماعية لهم.

د-ســـرعة التـــنقل وهـــي خاصية واضحة من خصائص العاملين الامريكيين، فالعـــامل قد يترك عمله وينتقل لشركة أخرى إذا وفرت له الأخيرة الزيادة التـــي يـــتوقعها فـــي راتبه، وفرصة لإثبات وجوده وتحقيق ذاته من خلال مسؤوليات وواجبات الوظيفة المتاحة له.

ه- الأخـــلاق والقـــيم البروتســـتانتية السائدة في نظام الادارة الامريكية، والتي يعتبرها العاملون من أرفع الفضائل وتدعو تلك القيم إلى العمل الشاق ومن هـــنا فـــإن العامليـــن يـــرجعون مســـتويات الإنجاز المحققة إلى تلك القيم والفضائل.

ويلعـــب التشريع الحكومي دوراً بارزاً في حماية حقوق ومكتسبات العاملين، حيـــث أنَّ هـــنالك قوانين خاصة بكل ولاية أمريكية بالإضافة الى القوانين الفدرالية الأساسية والتي تدعم العاملين وتدفعهم نحو الاداء الفعال. كما ان المفاوضات

الجماعــية واتحــادات العمال تلعب دوراً مؤثراً على الشركات والمؤسسات لوضع سياسات للعمل من حيث تهيئة الظروف المناسبة للعاملين وتحديد مستوى الأجور وعدد ساعات العمل.

وبشكل عام فإن عملية التنمية الادارية المستمرة في الولايات المتحدة الأمريكية تهــدف الــى رفــع الكفــاءة الانتاجية والربحية وذلك بزيادة معدلات أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمات من خلال برامج التدريب والتنمية على المستويين الكلي والجزئي والتي تهدف إلى إحداث تغيير معين يتعلق بسلوك الأفراد والجماعات، كما تهــتم المــنظمات الأمريكــية بالتدريــب والتنمــية الإداريــة على المستوى الكلي (الخازندار، 1994).

وفــي دراســة "لأثر الجهد على أداء المبيعات والرضا الوظيفي" على موظفي البــيع في شركات البيع المباشر في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن الرغبة في المنافســة لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء والرضا الوظيفي، كما أن قدرة الفرد على إنجاز المهام واتخاذ القرار الذاتي في العمل لها أثر إيجابي على الجهد والأداء والرضا الوظيفي (Brown&Robert, 1994).

وقــد أظهــرت دراسة أخرى أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان: "أثــر ملاءمــة ثقافــة الفــرد- المنظمة على الالتزام التنظيمي والدافعية الداخلية للموظفين نحو العمل" ما يلي:

أ- وجــود علاقــة إيجابية بين ملاءمة ثقافة الفرد - المنظمة، والدافعية الداخلية نحوالعمل.

ب- وجــود علاقة إيجابيه بين الالتزام التنظيمي، والدافعية الداخلية نحو العمل.

ج- وجــود علاقــة إيجابــية بيــن ملاءمة ثقافة الفرد - المنظمة (Fraga&Doran, 1997).

3. القــيادة التســلطية الأبوية وذلك من منطلق اعتقاد العاملين والإدارة بأن المنظمة هــي امــتداد للأســرة اليابانية فالمرؤوس يعامل رئيسه على أنه أب كبير يجب احترامه لمكانته في الأسرة وخبرته، ومن ناحية أخرى الرئيس، يعامل مرؤوسيه على أنهم أولاده وذلك برعايتهم وتوجيههم وحل مشاكلهم.
4. الروح الجماعية في العمل والعمل بروح الفريق الواحد.
5. العلاقة القويةالتعاونيه بين الشركات والحكومة اليابانية.
6. الاخلاص القوي للإدارة والمنظمات اليابانية.
7. الأخلاق والقيم الكنفوشية المسيطرة على التنظيم.
8. أســلوب الرقابة الذاتية والذي سبق الحديث عنه في مجال الحديث عن المحددات الذاتية لتوجه العاملين نحو الأداء.

وفي مجال التنمية الإدارية تعمل الشركات اليابانية على تعظيم قدرات الأفراد العامليــن بها لمواجهة كافة المتغيرات الداخلية والخارجية للإرتقاء بمعدلات الأداء عــن طــريق برامج عديدة من أهمها: برامج التدريب المتنوعة التي عادة ما تشمل كافة العاملين وكافة المستويات التشغيلية، كما تستخدم الشركات اليابانية أسلوب النقل والتحريك بهدف إكساب العاملين الخبرة اللازمة وتهيئتهم للعمل القيادي (الخازندار، 1994).

وفــي مجــال المقارنة بين الدول المتقدمة في هذا المجال، فقد ركز الباحثون علــى المقارنــة بين الأنظمة الإدارية وأهمية القيم والممارسات الإدارية وانعكاسها على أداء الافراد العاملين في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان كنموذجين مختلفيــن لكــل نموذج منهما خصائصه التي تميزه عن النموذج الآخر. ومن أهم أوجــه المقارنــة بينهما طبيعة التخصص في الحياة الوظيفية ففي النموذج الأمريكي يوجــد تركــيز علــى التخصص أكثر من النموذج الياباني، كذلك في عملية إتخاذ القــرارات والمســؤولية عنها، ففي النموذج الياباني تتخذ القرارات بشكل جماعي والمســؤولية عــنها تكــون جماعية، كذلك وسائل الرقابة داخليه، بعكس النموذج الأمريكــي حيــث تتخذ القرارات بشكل فردي والمسؤولية عنها فرديه، أما وسائل

الـــرقابة فـــي النموذج الأمريكي فهي خارجيه وفي النموذج الياباني وسائل الرقابة داخلية (أوشي،1981).

أمـــا فـــي فرنســـا، فيشير الكتاب والباحثون إلى تأكيد التشريعات والقوانين الدســـتورية والإداريـــة الفرنســـية على القيم والأخلاق المهنية للموظفين العموميين وكذلـــك في القطاع الخاص،من خلال الإصلاحات التشريعية والتنظيمية. ومن القيم والأخلاق السائدة في المنظمات الفرنسية ما يلي (ديدير، 1997):

1. الـــولاء والإخـــلاص والإلـــتزام من قبل الموظفيين الفرنسيين للمؤسسات التي يعملون بها، كذلك الولاء للإدارة والمواطن متلقي الخدمة.
2. الاستقامة وهي صفة لا يمكن الاستغناء عنها للموظف، وتتطلب النزاهة والأمانة والصـــدق، وهـــي ذات صلة وثيقة بواجبات الفرد نحو الآخريين وترتبط كذلك بتمسك الموظفيين بالقيم والمعايير الأخلاقية في سلوكهم الخاص والعام، وتشمل الاستقامة كذلك تجرد الموظف من المنافع والمصالح الشخصية.
3. وأخيراً الرغبة المستمرة في التغيير والتعديل بما يتناسب مع الأداء المميز لتقديم الخدمات للمواطنيين على أفضل وجه.

وهـــناك دراسات سابقة أجريت في بعض الدول المتقدمة الأخرى وذات صلة بموضوع البحث منها:

ففي جمهورية إيرلندا أجريت دراسة بعنوان: تبني الأداء العالي في ممارسات المـــوارد البشـــرية، وقـــد بينت نتائج الدراسة: أن الشركات الإيرلندية التي تتبنى حـــزمة المـــوارد البشـــرية ذات الأداء العالي تظهر إنجازاً أفضل من حيث كفاءة العاملين في إنجازهم لأعمالهم وانضباطهم في العمل، كما بينت الدراسة أنّ الاهتمام بالعاملين يولد لديهم إحساس داخلي يدفعهم نحو الإبداع والابتكار في العمل مما يعود على الإنتاج بمزايا عديدة (Muhlau& Horgan,2003).

أمـــا في المانيا فقد بينت دراسة بعنوان: "الدافعية والتوجهات نحو المهنة عند العامليـــن الألمان في مراكز الاتصال ذات النوعية العالية في ألمانيا: دراسة حالة". ان موظـــف البنك بشكل خاص ونتيجة لعمله الدائم على أجهزة الكمبيوتر يفقد جزءا مـــن دافعيـــتة وتوجهـــه نحـــو المهنه، مما يؤثر على كفاءته العملية. كذلك أشارت

الدراســـة ان مـــن العوامل التي تجذب العاملين للتوجه نحو المهنة هي العمل ضمن فـــريق تسوده الروح الجيدة، والعلاقات الاجتماعية بين الوكلاء أنفسهم ومع الإدارة كذلـــك، وإتاحة فرص التدريب والتعلم لتحسين المركز الوظيفي الداخلي ضمن البنك الـــذي يعملون فيه، وأن الأجور والرواتب المرتفعة تعد دافعا مهما من دوافع العمل لدى وكلاء مراكز الاتصال في بنوك ألمانيا (Kleeman & Matuschek,2002).

وبـــناءً علـــى ماسبق يمكن القول بأنه بالرغم من تشابه الدول المتقدمة بشكل عـــام في طبيعة التوجه نحو الأداء وما يتضمنه من مؤشرات تبين أن أسباب التقدم والرقـــي التي وصلت إليه الدول المتقدمة في كافة المجالات يرجع سببه إلى كفاءة وفعالـــية العنصـــر البشـــري في استخدام طاقاته الذاتية و حسن استخدامه للعناصر الإنتاجية الأخرى.

2.5.2 التوجه نحو الاداء في المجتمعات النامية:

شهدت نهاية الحرب العالمية الثانية مولد حوالي ثلثي دول العالم، وهي تعيش مشـــكلات اقتصادية خانقة الى جانب مشاكلها السياسية والإجتماعية والإدارية. حيث رزخـــت معظـــم شـــعوب الـــدول النامـــية تحت وطأة الفقر والجهل، وعانت من الاضـــطرابات السياســـية، كما عانت من نقص الامكانات المادية وضعف الكوادر البشـــرية فـــيها. وجـــدت الـــدول نفسها عقب الاستقلال محاطة بمشاكل اقتصادية واجتماعـــية وسياسية لا يمكن أن تتخلص منها إلا تحت حكم وطني وإدارات مزودة بمعـــارف وقدرات عالية في شتى الحقول. في ظل هذه التحديات فإن الدول النامية تسعى لمسابقة الزمن واللحاق بالدول المتقدمة، فهي بحاجة الى جهد مضاعف متمثلاً في تنمية شاملة وتنمية الثروة البشرية لديها على وجه الخصوص لكونها تمثل هدف التنمية ووسيلتها في آن واحد (زويلف واللوزي،1993).

وتشير الدراسات المتعلقة بالواقع الإداري في الدول النامية إلى أن هذه الدول لديهـــا قاسم مشترك، وهو المستوى المتدني من التوجه نحو الأداء من قبل الأفراد والمـــنظمات فـــي أجهـــزتها الإدارية. ومن أشهر الكتاب والباحثين في هذا المجال (Fred Riggs) الـــذي أكد على أن الأداء الفعلي للموظفين وإنجازهم للعمل وتحقيق أهدافـــه فـــي غالبية منظمات الدول النامية لا يؤخذ في الاعتبار عند إجراء عمليات

التوظـيف والترقية والترفيعات، ويرى رجز كذلك بأن الواسطة والمحسوبية تتدخل فـي عملـيات التوظيف التي تتم دون اعتبار لمبدأ الكفاءة، والترقية التي تتم كذلك وفقـاً لمـبدأ الأقدمـية. وعلـيه فهو يرى نتيجة لذلك أن المنظمات في هذه الدول والعامليـن فـيها لـيس لهـم دوافع قوية للتوجه نحو الإنجاز مقارنة مع المنظمات والعامليـن في الدول الغربية المتقدمة الموجهين نحو الإنجاز(Riggs,1964). ويرى باحـثون آخـرون بأن هناك عدداً كبيراً من المظاهر التي تسود في معظم الدول النامية، تؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي والتنظيمي على مستوى الأفراد والمنظمات وتشـكل هـذه المظاهـر عوامـل معيقة لعملية التنمية الإدارية التي تنشدها الدول النامية. من أهم هذه المظاهر (زويلف واللوزي، 1993):

1. العوامل الاجتماعية ومن أبرزها الروابط العائلية وأواصر الصداقة بحيث يتم التغاضي عن الإهمال وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2. العوامـل السياسية المتمثلة بعدم الاستقرار السياسي وضعف المشاركة العامة وغيبة المؤسسات الدستورية وغموض الفكر السياسي لكثير من الدول النامية (الكبيسي،1999).
3. العوامل الإدارية وتشمل الاعتماد على غير الكفاءات في الإدارة العليا أو في المواقـع التنفـيذية، وشيوع الرشوة والواسطة وتغليب المصلحة الشخصية والخاصة دون النظر للمصلحة العامة، كما وتشمل التردد في اتخاذ القرارات وعدم تحمل المسؤولية والميل للمركزية الإدارية.
4. أساليب وقواعد العمل المتمثلة في عدم كفاءة نظم الاتصالات داخل المنظمات وتعـدد الإجـراءات وتعقدهـا الذي يؤدي بدوره الى عرقلة الأداء وشيوع الروتين.
5. عوامـل متعلقة بالعاملين أنفسهم وتشمل مقاومة التغيير، عدم احترام الزمن، وعـدم الـتطابق بين اختصاصات العاملين وطبيعة أعمالهم، وإنتشار الأمية، وانتشار الفساد الأخلاقي والإداري، وعدم التقييم الموضوعي لأداء العاملين، والتسابق لاصطياد المناصب العليا دون اعتبار للكفاءة.
6. النقص في الإمكانات المادية والفنية وعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة.

ففـــي دول أمـــريكا اللاتينـــية ودول الكاريبي على سبيل المثال، يبين بعض الباحثيـــن أن هـــناك عقبات كثيرة تعيق عمليات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في هذه الدول من أبرزها:

1. نقص الكوادر والكفاءات القادرة والمؤهلة.
2. تسييس الأجهزة الإدارية.
3. عدم الاستخدام الأمثل للأموال العامة.

ومـــن هـــذه الـــدول على سبيل المثال فنزويلا التي تعاني من وجود مشاكل وعقـــبات إدارية تعيق التقدم في أداء القطاع العام فيها، والتي تنطبق على أغلب دول أمريكا اللاتينية. من هذه العقبات (جوميز،1998):

1. الأعـــداد الكبـــيرة من العاملين في مختلف الوظائف الإشرافية والذين تعوزهم المقـــدرة الكافـــية للقراءة والكتابة ليتمكنوا من فهم التعليمات الصادرة لهم من الجهات العليا.
2. قوانيـــن الخدمة المدنية المعمول بها والتي لا تتضمن إمكانية فصل موظف، فالموظفين غير الأكفياء يتم تحويلهم إلى مواقع أخرى.
3. تـــتم عملـــيات الاختيار والتعيين في مختلف الوظائف من القوائم التي تقدمها الأحزاب بدون النظر لمبدأ الكفاءة، وعمليات الترقية تتم معظم الأحيان بدون أسس واضحة ومدروسة.
4. تدني مستوى الأجور والحوافز التي يتقاضاها الموظفون العموميون.

أمـــا الـــدول الافريقـــية فقـــد تأثرت هذه الدول كثيراً بالاضطرابات السياسية والـــتدهور الإقتصـــادي بعـــد الحـــرب العالمية الثانية والذي استمر في السبعينيات والثمانينـــيات من القرن الماضي. ففي أوغندا على سبيل المثال تبين أنّ الموظفين المدنيين يعانون كثيراً من عدم توفر الخبرات اللازمة والتأهيل المناسب لأداء مهام وواجـــبات وظـــائفهم، ويعانون أيضاً من ضعف الكفاءة والفاعلية وتدني الاستقامة والـــروح المعنوية لديهم وتدهور قيم المساءلة وانتشار الفساد الإداري، مما أدى إلى ضـــعف فـــي كفاءة منظمات الخدمة المدنية فيها. وقد تبنت الحكومةعملية الإصلاح الإداري وذلـــك كمحاولـــة لترســـيخ قـــيم تؤكد على المسؤولية والنزاهة والكفاءة

والفاعلــية، وتبنـــي اللامركـــزية فـــي الخدمة المدنية وتقدير القيم الخاصة بالأمانة والإستقامة والمساواة والعدل. حيث أن هذه القيم مهمة وضرورية في مجتمع متنوع الثقافات مثل المجتمع الأوغندي (سيزي،1997).

وفـــي أرتـــيريا إحدى أفقر دول أفريقيا التي حصلت على الاستقلال في بداية تســـعينيات القـــرن العشـــرين، فيشير بعض الباحثين الى دور الانتماءات السياسية والعلاقـــات الشخصية في مجال الوظائف الحكومية، حيث دخل المحاربون القدامى الخدمـــة المدنـــية لـــيس عـــن طريق إجراءات التعيين العادلة المستندة إلى الكفاءة والجـــدارة، بـــل إن تعيينـــهم تـــم بصورة مباشرة من قبل الحكومة وفق العلاقات الشخصية والانتماءات السياسية. وفي مجال سياسات الموارد البشرية لا يوجد نظام واضح وضوابط للعمل حتى وقت قريب(سويترز وتسما، 2004).

وفـــي الباكســـتان فقد تناول بعض الباحثين والكتاب القيم والثقافة الإدارية في الباكســـتان فـــي إطار الدراسات التي قام بها العالم (هوفستيد) حول تأثير القيم على حـــياة الأفـــراد والمجـــتمعات، فقـــد أحرزت باكستان درجة متدنية في القيم الفردية المتمـــثلة بالتركيز على الفرد، مقابل درجه مرتفعة في القيم والمظاهر الجماعية. و تلعب الأسرة والقرابة وعلاقات النسب دوراً بارزاً في إعاقة التنظيمات البيروقراطية والسياســـية والاجتماعية الباكستانية، ومن أهم القيم الاجتماعية ذات التأثير السلبي على أداء العاملين في المجتمع الباكستاني ما يلي(إسلام،2004):

1. الواســـطه والمحســـوبية والعلاقات الشخصية، فالحصول على جواز سفر أو خدمه هاتفيه أو غيرها من الخدمات الأخرى تتطلب واسطة.
2. الـــولاء القبلـــي والعشـــائري والتحـــيز الطائفي في مجال التوظيف والترقية والتأديب الوظيفي.
3. انتشـــار الفســـاد، حيث يعتبر طريقة حياة في الباكستان نظراً لتوفر المعايير والقيم التي تدعمه.

وفي كوريا الجنوبية يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهـــداف المـــنظمة، ومن هنا تؤكد الإدارة الكوريه على أهمية التنمية الإدارية لخلق كـــوادر إداريـــة ناجحـــة وذلـــك من خلال أساليب التدريب المتنوعة التي تقوم بها

الشركات الكورية. أن كوريا تقع في مصاف الدول النامية إلا أنها حقَّقت تقدماً كبيراً في كثير من المجالات الاقتصادية والعسكرية والصناعية المختلفة (الخازندار، 1994).

وفي دراسة "لأثر الخصائص الشخصية والفعالية والالتزام نحو العمل على دافعية تحسين العمل من خلال التعليم"، في شركات القطاع الخاص في كوريا. تبين أن الخصائص الشخصية والفعالية والالتزام نحو العمل تعد متطلبات مهمة لدافعية تحسين العمل عن طريق التعلم، وأن الفعالية الإيجابية والالتزام نحو العمل قد فسرت 57%من التباين في دافعية تحسين العمل من خلال التعلم(Naquin&Holton,2002).

أما ما يتعلق في الواقع العربي فمعظم بلدان الوطن العربي، لازالت تعاني من إشكاليات كثيره تعيق تحسن مستوى الأداء الفردي والتنظيمي. إن هذه الاشكاليات في مجملها بيئية وترتبط في طبيعة الانظمة السياسية والاقتصاديه والاجتماعية والتربوية المعمول بها في هذه الدول ومنها (الكبيسي،1999):

1. في الجانب السياسي، تعاني معظم هذه الدول من عدم الاستقرار السياسي وغموض في الفكر السياسي وغيبة للمؤسسات الدستوريه.
2. في الجانب الاقتصادي هناك محدودية في الموارد الماديه والبشريه وغيبة للتخطيط القومي وتبعّية خارجيه وضعف في استخدام التكنولوجيا.
3. القيم الاجتماعية وهيمنة العادات والتقاليد وانحسار للقيم الأصيله وانتشار نزعات قبلية وطائفية وعشائرية.
4. وفي الجانب التربوي يتم الاهتمام بالكم لا بالنوع وضعف الوازع الذاتي واعتماد النقل لا العقل وهناك غيبة للإبداع.

وقد بين بعض الباحثين أن الإدارة العربية والمنظمات العاملة بها تعاني من أزمة قيمية، وتتجلى أهم مظاهر هذه الأزمة بما يلي (صدام، 2004):

1. تفتقر إلى الوضوح في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها فلا يوجد حد فاصل بين الأهم والمهم في تحديد أولوياتها.

2. يركز معظم المديرين في الإدارات العربيه على أطول مدة للبقاء وليس على تقديم أفضل مستوى للأداء والعطاء.

3. إن المنظمات نادراً ما تحتفل بالأداء المميز لمبدعيها، في الوقت الذي تحتفل بمناسبات ليس لها علاقة بإنجازاتها.

4. إن المــنظمات لا زال الحس الأخلاقي والبناء القيمي ضعيفاً فيها، فالحرص على المال العام لا يرتقي إلى مستوى الحرص على المال الخاص.

5. إن المنظمات تحاول جاهدة إرضاء المدير وليس إرضاء الزبون.

ومن الدول العربية التي يمكن الإشاره اليها في هذا الصدد على سبيل المثال، دولـــة الامـــارات العربية المتحدة كإحدى دول الخليج العربي، التي تشهد وفرة في الموارد المالية، وندرة في الموارد البشرية الكفؤة حيث أشار بعض الباحثين إلى أن الأجهزة البيرقراطية في دولة الامارات العربية المتحدة، تعاني من سلسلة واسعة من أســباب العجز والضعف في أجهزتها الإدارية، وبالتالي تدني مستوى التوجه نحو الأداء فـــي هـــذه الأجهـــزة و العامليـــن فـــيها كذلـــك، ومـــن أهم هذه الأسباب (Khassawneh,1996):

1. تدني قيمة الأداء المميز والإنجاز في هذه الأجهزه.

2. غياب المعايير الكافية التي يمكن عن طريقها وضع تقييم لإنجاز الموظفين، ووضـــع مقـــياس للإنتاج وبالتالي صعوبة التعرّف على الموظفين الجيدين، وتمـــيزهم عـــن أولـــئك ضـــعيفي الأداء، وصـــعوبة التعرّف على حاجاتهم التدريبية، وبالتالي صعوبة وضع أسس نظام حوافز فعال.

3. تدني المستوى التعليمي لذوي المناصب العليا من القادة الاداريين حيث يبقون تحت تأثير القيم والبنى التقليدية، كما أنهم يضعون الحواجز للتستر على عدم كفاءتهم وعلى مؤهلاتهم المتدنية.

4. التشجيع غير الكافي للإبداع والابتكار في هذه الأجهزة.

وفـــي دراســـة " للعلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفـــي والخصائص الفردية لدى موظفي دولة الامارات العربية المتحدة ". تبين أن هـــناك علاقـــة ارتـــباط موجـــبة بين الدافعية الداخلية، وبين الالتزام التنظيمي

والأداء الوظيفـي، كمـا تبيـن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي، والخبرة (يوسف، 1999).

وفـي دراسـة أخرى " للدافعية نحو الإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعـض المتغـيرات الديموغرافـيّة لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية بدولة الإمـارات العربـية المتحدة". تبين أن دافعية الإنجاز لدى الرجل، تزيد مع ارتفاع مسـتوى توكـيده للـذات، وتقدمه في العمر، في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجـاز وكل من توكيد الذات والعمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مسـتوى التعلـيم، وأن المـرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل، ولكن تزول الفروق إن كان تعليمها جامعياً(عبدالحميد، 2003).

وفـي لبـنان يـرى بعض الكتاب والباحثين أنه بالرغم من جهود الاصلاح الإداري المسـتمرة لتحسـين مستوى أداء الأجهزة الإدارية والعاملين فيها فإن هذه الجهـود تـبوء بالفشـل لوجـود عـدد من المشكلات التي تعاني منها، من أهمها (الخليل،1996):

1. المشكلات الخاصة بالعنصر البشري وتدني روح الخدمة لدى قسم كبير من الموظفيـن حيث لا يعتبر الموظفون الوظيفة واجباً وطنياً لخدمة المواطنين، بل وسيلة لتأمين مركز اجتماعي يحقق مكاسب مادية وشخصية.
2. قصـور فـي التشريعات والقوانين المتعلقة بالوظيفة العامة، فهي كثيراً ما تكون حلولاً لمشكلات عارضة وعابرة أواجتهادات فورية لقضايا خاصة.
3. افتقار الإدارات إلى وسائل وأساليب عمل واضحة.

وفـي مصـر فأنه يمكن تلخيص معالم السلوك الإنساني والتنظيمي في البيئة المصرية بما يلي (القزاز،2001):

1. اخـتلاط المعايـير المنصـفة فـي عمليات الاختيار والتعيين في المنظمات المصـرية نتيجة لانتشار معايير القرابة والواسطة والمحسوبية المنتشرة في معظـم المنظمات المصرية والتي تلقى تأييداً واسعاً من المجتمع الذي تعمل به.

2. شـكلية بـرامج التدريـب والتطوير في المنظمات المصريه، وعدم ستيفائها للأصول العلمية المتعلقة بتقدير الاحتياجات التدريبية للموظفين.
3. عـدم ملاءمة قدرات العاملين في كثير من الاحيان لمتطلبات وظائفهم بسبب نقص التنسيق بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الإنتاجية.
4. عـدم توفـر الظروف الملائمة لتنمية دافع الإنجاز في البيئة المصرية نتيجة لتراجع قيم العمل والشكلية البيروقراطية التي لا تهتم بالإنجاز.

وفـي دراسة " لمحددات السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين في الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في الأسكندرية". تبين أن هناك علاقـة إيجابـية وقويـة بيـن السـلوك الإبداعي والمتغيرات الديموغرافية (العمر والجـنس)، كمـا أن هناك علاقة مهمة إحصائياً بين السلوك الإبداعي والمتغيرات التنظيمـية (نمـط القـيادة والمسـتوى الإداري وخصائص الوظيفة ومناخ العمل) (Ramadan,1998).

وفـي دراسة بعنوان: "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة اسـتطلاعية للموظفيـن العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربـية السـعودية". بينـت نـتائج الدراسة، وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات التنظيمـية المـتعلقة بـنمط القـيادة، والتدريـب، والحوافـز المعنوية، والأنظمة والإجـراءات، وبيـن الإبداع الإداري. وأظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالـة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالاتصالات والمعلومات والأجور المادية وبين الإبداع الإداري (الحقباني، 1997).

وفي دراسة بعنوان: "العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين فـي قطـاع البنوك التجارية السعودية". وبينت نتائج الدراسة: أنَّ مناخ العمل الذي يتضمن دعم الابتكار معنوياً ومادياً يساهم في تدعيم السلوك الابتكاري لدى المدراء فـي البنوك التجارية السعودية.وبينت الدراسة أن استخدام الإسلوب الحدسي في حل مشـكلات العمـل لم يسهم في التأثير على السلوك الابتكاري لديهم ودعمه، كما أن السلوك الابتكاري لدى المدراء، يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية، مثل التأهيل

العلمـــي ومســـتوى الخـــبرة، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع مستوى التأهيل والخبرة (أيوب، 2000).

وفي دراسة بعنوان: "مقارنة دافع الإنجاز نحو العمل لدى العاملين في معمل الحـياكة الـــتابع لشركة واسط للصناعات النسيجية في الكوت ــ العراق". تبين أن العامل الاقتصادي، يشكل أحد العوامل الرئيسية الملحة والمؤثرة في دافعية الإنجاز، وأن هـــناك عوامـــل أخرى لها تأثير على دافع الإنجاز وهي الحصول على الترقية والتميز في العمل (كاظم، 2002).

وفـــي دراســـة بعـــنوان: "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعامليـــن: دراســـة ميدانـــية في منشأة صناعية عراقية". تبين أن أبرز السلوكيات الابداعـــية، تتجســـد في حل المشاكل وتبني التغيير والمجازفة، وتحمل المخاطر،كما أظهـــرت الدراسة أن أبعاد تصميم العمل تؤثر في جميع متغيرات السلوك الإبداعي، وأن هناك ارتباطاً ايجابياً بين أبعاد تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي(السالم، 1999).

وفـــي دراسة بعنوان: "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفـــي في القطاع الحكومي بدولة الكويت". تبين عدم وجود أي تأثير لقيم العمـــل علـــى الأداء الوظيفي، في حين كان للراتب والجنس والعمر والجنسية تأثير واضح على الأداء (العتيبي، 1998).

وفي دراسة بعنوان:" علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفـــية لـــدى الموظفين فـــي دولة الكويت". وأظهرت نتائج الدراسة أن دافعية الموظفيـــن بشكل عام كانت متوسطة بغَض النظر عن قطاعاتهم الوظيفية، كما أن مستوى الدافعية لدى موظفي القطاع الخاص أعلى من مستوى الدافعية لدى موظفي القطـــاع العـــام. أمـــا مستوى الدافعية لدى موظفي المؤسسات شبه الحكومية فكان متوســـطاً، وبينـــت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى الدافعية وسنوات الخبرة (العمر، 2000) .

3.5.2 التوجه نحو الأداء في الأجهزة الإداريه في المملكة الأردنية الهاشمية:

إن تركيبة المجتمع الأردني بما يتصف به من تنوع واختلاف من حيث ضمه لمواطنيين من أصول عرقية متباينة مثل الشركس والشيشان والأرمن......الخ، إضافة إلى وجود طوائف دينية مختلفة كالمسلمين والمسيحيين. هذا الاختلاف والتنوع أدى الى ظهور سلوكيات واتجاهات متباينة وانتماءات وولاءات مختلفة داخل المجتمع الأردني، وان طبيعة العلاقات والاتجاهات والسلوكيات السائدة داخل المجتمع تنتقل الى داخل الاجهزة الإدارية الحكومية وتؤثر على الأنماط السلوكية للعاملين تسبب ذلك في مظاهر سلبية كالواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية داخل الاجهزة الحكومية (Khassawne,1994).

وفي جانب القيم وتأثيرها القوي على النظم الإدارية في الأردن، يشير بعض الباحثين الى أن هناك فجوة واسعة نسبياً بين مدى أهمية بعض القيم عند الموظفين، ومدى الالتزام بها ويتمثل ذلك في القيم التالية:الوقت، الإنتاجية، العمل، المادية، الموضوعية، العدالة، الوظيفة كخدمة عامة، القيم الدينية، الجدارة، بحيث أدت هذه الفجوة إلى نتائج غير مرغوبة على المجتمع من أهمها (العواملة،1993):

1. تعدد الولاءات لدى الافراد والجماعات مما يؤدي إلى الفساد الإداري وغياب الانتماء الوطني الموحد.
2. تراجع قيمة الجدارة وتكافؤ الفرص وغياب الموضوعية في التعامل والسلوك الوظيفي.
3. المحسوبية في الاختيار للوظائف العامة.
4. تفشي ظاهرة الشللية في الأعمال والمصالح الرسمية.

إن المجتمع الأردني تسوده القيم الجماعية بدل الفردية، نظراً لكون العائلة أو العشيرة تشكل نواة الوحدة الاجتماعية فيه، حيث إن المجتمع الأردني في أصله مجتمع عشائري، والعشائرية تستلزم الولاء للعشيرة ونصرتها، وتعتبر الحصن الحصين الذي يحمي الفرد في حال تعرضه لأي مشكلة، لذلك يكن لها الإخلاص والولاء. وعليه فإن المجتمع الأردني لايختلف عن غيره من المجتمعات العربية الأخرى التي تعيش حالة من الصراع بين القيم الفردية والإرادة الإنسانية الحرة،

وبيـــن قـــيم الاتـــباع والإبـــداع، وبين قيم الشكل والمضمون، وبين القيم الجماعية والفـــردية، وبالتالي الصراع بين قيم المجتمع وقيم التنظيمات أثر بشكل سلبي على أداء الأفراد العاملين (الحنيطي،2003) .

إن المجتمع الأردني يعاني كغيره من المجتمعات العربية والنامية من مشاكل اجتماعـــيه واقتصـــاديه وإداريـــة وسياسية والتي تنعكس سلباً على أداء المنظمات والأفـــراد العاملين بها والمجتمع بشكل عام، وبالتالي الحد من فعالية برامج التطوير والتغيـــير الإداري، وبـــرامج التنمية الشامله التي تسعى لها كافة قطاعات المجتمع الرســـمية والخاصـــة. بالرغم من هذا كله فإن هناك توجهات إيجابية داخل المجتمع الأردنـــي نحو تبني مفاهيم الإنجاز والكفاءة في العمل، وبالتالي التوجه نحو الأداء، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجوانب التالية:

1. تبنـــي القـــيادة السياســـية بقـــيادة جلالة الملك عبدالله الثاني، عمليات التنمية والـــتطوير وحـــثه الدائـــم على الأداء المميز في تقديم الخدمات، وفي جميع المناسبات واللقاءات الوطنية.
2. الـــتعديل والـــتطوير المستمر لنظام الخدمة المدنية المعمول به في منظمات القطـــاع الحكومي الاردني بما يتناسب مع مفاهيم الكفاءة والإنجاز والجدارة في العمل.
3. إنشـــاء وزارات وإدارات حكومـــية لمكافحـــة الفســـاد الإداري والمالـــي، واســـتحداث وزارات جديدة في الحكومة الأردنية لمتابعة تطوير أداء القطاع العام ومراقبة الأداء الحكومي.
4. أمـــا القطاع الخاص الأردني فيعتبر أكثر كفاءة وفعالية وتأكيداً على مفاهيم الإنجـــاز والجـــدارة والأداء الممـــيز، بسبب تطبيق مفاهيم واساليب الجودة الشـــاملة فـــي كافـــة القطاعـــات الصناعية والخدمية والمالية فيه (الطراونه والبلبيسي،2002).

أما الدراسات السابقة المتعلقة بالأردن وذات الصلة بموضوع البحث:

دراســـة بعـــنوان: "توقعات الموظف العام في محافظة الكرك وأثرها على الرغـــبة فـــي العمـــل"، دراسة ميدانية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من

أبـــرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين الرغبة في العمل لدى الموظف العـــام وبيـــن الـــتوقعات المرتـــبطة بكل من تخصيص الجهد اللازم للعمل والنتائج المـــرغوب فيها من الموظف العام عند إتقانه لعمله. كما بينت الدراسة أن الموظفين فـــي محافظة الكرك يعتقدون أن معتقداتهم الدينية تلزمهم بإتقان أعمالهم (الطراونة، 2003).

دراسة بعنوان: "العوامل المؤثرة على أداء مندوبي البيع العاملين في شركات التأميـــن في الأردن"، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة ذات دلالة معنوية ما بين الخصائص الديموغرافية لمندوبي البيع في شركات التأمين في الأردن وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة) ومستوى الأداء لديهم. كذلـــك وجـــود علاقـــة موجبة بين كل من العوامل التنظيمية المختلفة مثل برامج التدريـــب، نظـــام الأجـــور، الـــتغذية الراجعة من المشرفين، خصائص العمل، ومستوى الأداء (الحاج قاسم، 1999).

دراســـة بعـــنوان: "مدى توجه المنظمات البيروقراطية الحكومية في الأردن والإمارات نحو الأداء"، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن هـــناك مســـتوى متوســـطاً مـــن الـــتوجه نحـــو الأداء في المنظمات البيروقراطية في كل من الأردن والإمارات العربية المتحدة.
2. أن هناك قاسماً مشتركاً من حيث أثر القيم الاجتماعية الأساسية على التوجه للأداء في كل المنظمات البيروقراطية في كل من الدولتين.
3. أن تقييم المبحوثين لمدى التوجه نحو الأداء في المنظمات الحكومية البيروقراطية في كلا الدولتين كان يختلف بشكل كبير، وذلك حسب رتبهم ومستوياتهم الادارية في الدوائر مجال الدراسه (Khassawneh,1996).

دراســـة بعـــنوان: "أثـــر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانـــية لاتجاهـــات بعض الموظفين الحكوميين". وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين فضيلة التقوى كمتغير مستقل وبين الأداء الوظيفـــي كمتغـــير تابع، وأن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (48%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية

موجـبة ذات دلالة إحصائية بين فضيلة التقوى كمتغير مستقل وبين الرضا الوظيفي كمتغـير تابع، وأنَّ المتغير المستقل يفسر ما مقداره (58%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي (الحوامدة والفهداوي، 2002) .

دراسـة بعـنوان:" المـناخ التنظيمي وأثرة على السلوك الابداعي: دراسة ميدانـية للمشـرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، وقد توصلت الدراسة الى أن مسـتوى السـلوك الإبداعـي لدى عينة الدراسة كان عالياً، كما أن انطباعاتهم عن المـناخ التنظيمـي كانـت أيجابية، وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة بين السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي (القطاونة، 2000).

أمـا بالنسـبة لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء فلم يستطع البحـث الوصول إلى أي دراسة منشوره حول هذا الموضوع، مما جعلها ذات قيمه وتعزز من مساهمتها العلمية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية البحث:

تــم استخدام الإسلوب الوصفي التحليلي، والذي بموجبه تم الوقوف على مدى توجــه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء والعوامل المؤثرة في تشكيل هذا التوجه، كمــا وتــم تــناول العلاقة بين مدى توجه الموظفين نحو الأداء وبعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية.

2.3 مصادر جمع المعلومات:

1. **المصــادر الأولــية:** حيــث تم تصميم وتطوير استبانة تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث.
2. **المصادر الثانوية:** عن طريق الكتب والمجلات والنشرات والأبحاث، وكذلك استخدام شبكة الإنترنت.

3.3 مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على جميع موظفي البنوك الأردنية المشار إلى أعدادهم وتوزيعهــم على البنوك في التقرير السنوي الاربعون للبنك المركزي الأردني نهاية عــام 2003، وإحصــائيات جمعية البنوك في الأردن نهاية عام 2003. تشير هذه الإحصائيات كما هو موضح في الجدول رقم (1) إلى أن مجموع الموظفين قد بلغ نهاية عام 2003 (11164) موظف وموظفة موزعين على ستــة عشر بنكاً تشتمل علــى (418) فــرعاً، بما فيها المراكز الرئيسية لهذه البنوك. أما عن سبب اختيار قطــاع البــنوك الأردنية دون غيره من القطاعات الاخرى في الاردن، فيعود إلى كونــه قطــاع مســاهم ومؤثر في الاقتصاد الوطني، فالقطاع المصرفي يساهم في التخفــيف مــن نســبة الــبطالة المرتفعة في الأردن عن طريق قيامة بمنح وتمويل المشاريع الإنتاجية المختلفة التي تشغل عدد كبير من الأفراد.

جدول رقم (1)*

مجتمع البحث والعينه

اســـم البنـــــك	عدد الموظفين	عدد الفروع	النسبه المئويه لعدد الفروع**	عينة البحث 10% من فروع كل بنك
البنك العربي	2339	32	%7.66	3
البنك الاهلي الاردني	1119	44	%10.53	4
بنك الاردن	1062	43	%10.29	4
البنك القاهرة عمان	952	32	%7.66	3
بنك الاسكان للتجارة والتمويل	1655	96	%22.97	10
البنك الاردني الكويتي	543	27	%6.46	3
البنك التجاري الاردني***	332	22	%5.26	2
بنك الاستثمار العربي الاردني	311	8	%1.90	1
البنك الاسلامي الاردني	1377	52	%12.44	5
بنك المؤسسة العربيه المصرفية	338	12	%2.87	1
البنك الاردني للاستثماروالتمويل	175	7	%1.67	1
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	291	11	% 2.63	1
بنك فيلادلفيا للاستثمار	131	6	%1.44	1
بنك سوسته جنرال الاردن	176	14	%3.35	1
بنك الصادرات والتمويل	130	1	%0.24	1
البنك العربي الاسلامي الدولي	233	11	%2.63	1
المجموع الاجمالي	**11164**	418	**%100**	**42**

• المصـــدر: الـــتقرير السنوي الاربعون للبنك المركزي الأردني عام 2003 وإحصائيات جمعية البنوك في الأردن للعاملين في القطاع المصرفي لعام 2003.

** النسبه المئويه: هي حاصل قسمة عدد فروع كل بنك على العدد الاجمالي لفروع البنوك الأردنية.

*** البنك التجاري الاردني هو بنك الاردن والخليج سابقا حيث تم تغيير اسمة اثناء فترة أجراء البحث.

4.3 عينة البحث:

نظــراً لعــدم تمكــن الباحث من الحصول على قوائم بأسماء موظفي البنوك الاردنيه من ادارات هذه البنوك، فقد تم استخدام إسلوب العينة العشوائية العنقودية، وبنســبة 10% مــن مجمــوع أعداد فروع كل بنك من البنوك مجال البحث. بحيث تكــون نســبة العينة من فروع كل بنك، بحسب نسبة تمثيل مجمل فروع البنك إلى المجموع الكلي لفروع البنوك الأردنية. بلغ عدد فروع البنوك الأردنية (418) فرعاً منتشــرة في جميع انحاء المملكة الأردنية الهاشمية، وبلغ حجم عينة البحث (42) فرعا تم شمول جميع موظفي الفروع المختارة ضمن العينة، والبالغ عددهم (586) موظف وموظفة. وزعت الاستبانات على المبحوثين عن طريق الباحث مباشرة، وتم اســتعادة (492) اســتبانة بنسبة استرجاع بلغت (84%)، استبعد منها (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك يكون هنالك (473) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة (80.7%) من عدد الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لاغراض البحث العلمي وكما هو موضح في الملحق رقم (ج).

5.3 خصائص عينة البحث:

جدول رقم (2)

خصائص عينة البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	345	%72.9
	أنثى	128	%27.1
	30 سنة فأقل	184	%38.9
العمر	31-40 سنه	188	%39.7
	41-50 سنة	86	%18.2
	51 سنة فأكثر	15	%3.2
الحالة الاجتماعية	أعزب	147	%31.1
	متزوج	326	%68.9
المستوى الوظيفي	مدير	40	%8.5
	مساعد مدير	34	%7.2
	مراقب	50	%10.6
	رئيس قسم	118	%24.9
	موظف	231	%48.8
	ثانوية عامة فأقل	44	%9.3
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	131	%27.7
	بكالوريوس	255	%53.9
	دراسات عليا	43	% 9.1
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	145	%30.7
	من 6-10 سنوات	86	%18.2
	11-15 سنة	117	%24.7
	16-20 سنة	56	%11.8
	21 سنة فما فوق	69	%14.6

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (2) الى أن عدد الذكور يزيد عن ضعف عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (72.9%) من مجموع أفراد عينة البحث، في حين بلغت نسبة الإناث (27.1%) من مجموع أفراد مجتمع البحث،

وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت الفئةالعمرية (31-40سنة) أكبر الفئات، حيث كانت نسبة هـذه الفئة (39.7%) من عينة البحث، تلاها في ذلك الفئة (30 سنة فأقل) حيث كانت نسبتها(38.9%) من عينة البحث، وهاتان الفئتان تشكلان الغالبية العظمى من العاملين في البنوك المبحوثة، أما الفئة العمرية (41-50 سنة) فقد شكلت ما نسبته مقدارها (18.2%)، تلاها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، وبنسبة (3.2%) من عينة البحث.

أمـــا فـــيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فقد شكلت فئة (المتزوجين) أعلى نســـبة (68.9%) مـــن عيـــنة البحث، مقارنة مع فئة الأعزب والتي كانت نسبتها (31.1%).

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة الموظف أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة البحث (48.8%)، تلاها في ذلك فئة رئيس قسم (24.9%)، ثم فئة مراقب (10.6%)، ثم فئة مدير (8.5%)، واخيراً فئة مساعد مدير بنسبة (7.2%).

أما متغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس (53.9%)، تلاها في ذلك حملة دبلوم كلية المجتمع (27.7%)، ثم تلاها فئة حملة الثانوية العامة فأقل (9.3%)، وأخيراً جاءت فئة الدراسات العليا بنسبة (9.1%) وهذا يعكس خصائص المؤهلات العلمية للعاملين في قطاع البنوك الأردنية.

أمـــا فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (30.7%) وتلاها في ذلك فئة (11-15سنة) بنسبة (24.7%) ثم فئة (6-10 سنوات) بنسبة(18.2%) ثم فئة (20 سنة فأكثر) بنسبة (14.6%)، واخيراً فئة (16 -20) سنة بنسبة (11.8%) من عينة البحث.

وقد اشتمل هذا الجزء من الاستبانةعلى اسئلة تتناول المحاور التالية:

اولا:العوامل التنظيمية: وتشمل الابعاد التالية:

البُعد	الفقرات
برامج التدريب:	3-1
الأجور والحوافز:	8-4
نمط الإشراف:	11-9
تكنولوجيا المعلومات:	14-12
خصائص العمل:	17-15
تقييم الأداء :	20-18

ثانيا: توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الاداء: ويشمل الابعاد التالية:

البُعد	الفقرات
الرقابة الذاتية:	23-21
الميل للإنجاز :	26-24
احترام الوقت :	29-27
النمو المهني :	32-30
النزعة التنافسية:	35-33
حل المشكلات واتخاذ القرارات:	38-36
التغذية الراجعة :	41-39
المخاطره والمجازفة :	44-42
الإبداع والإبتكار :	47-45
تحمل المسؤولية :	50-48

7.3 الصدق والثبات:

تـم عـرض الاسـتبانة علـى اربعة من الأساتذة المختصين في الجامعات الأردنـية الرسمية*، وذلك للتأكد من صدقها وبيان مدى صلاحيتها لقياس ما أعدت مـن أجـل قياسـه، وقد تم إدخال تعديلات على بعض بنود الاستبانة على ضوء الاقـتراحات التـي أبداهـا المحكمـون. أما الثبات فقد تم استخراج معامل الثبات للاتساق الداخلي باستخراج قيم كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) وكانت النتائج كما يلي:

اسم المتغير	أرقام الفقرات	معامل الثبات كرونباخ الفا
العوامل التنظيمية	20- 1	0.9405
التوجه نحو الأداء	50 - 21	0.8531
كافة المتغيرات	50 - 1	0.9172

ويلاحـظ مـن قيم كرونباخ الفا أعلاه بأن معاملات الثبات لجميع متغيرات البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

8.3 المعالجة الإحصائية:

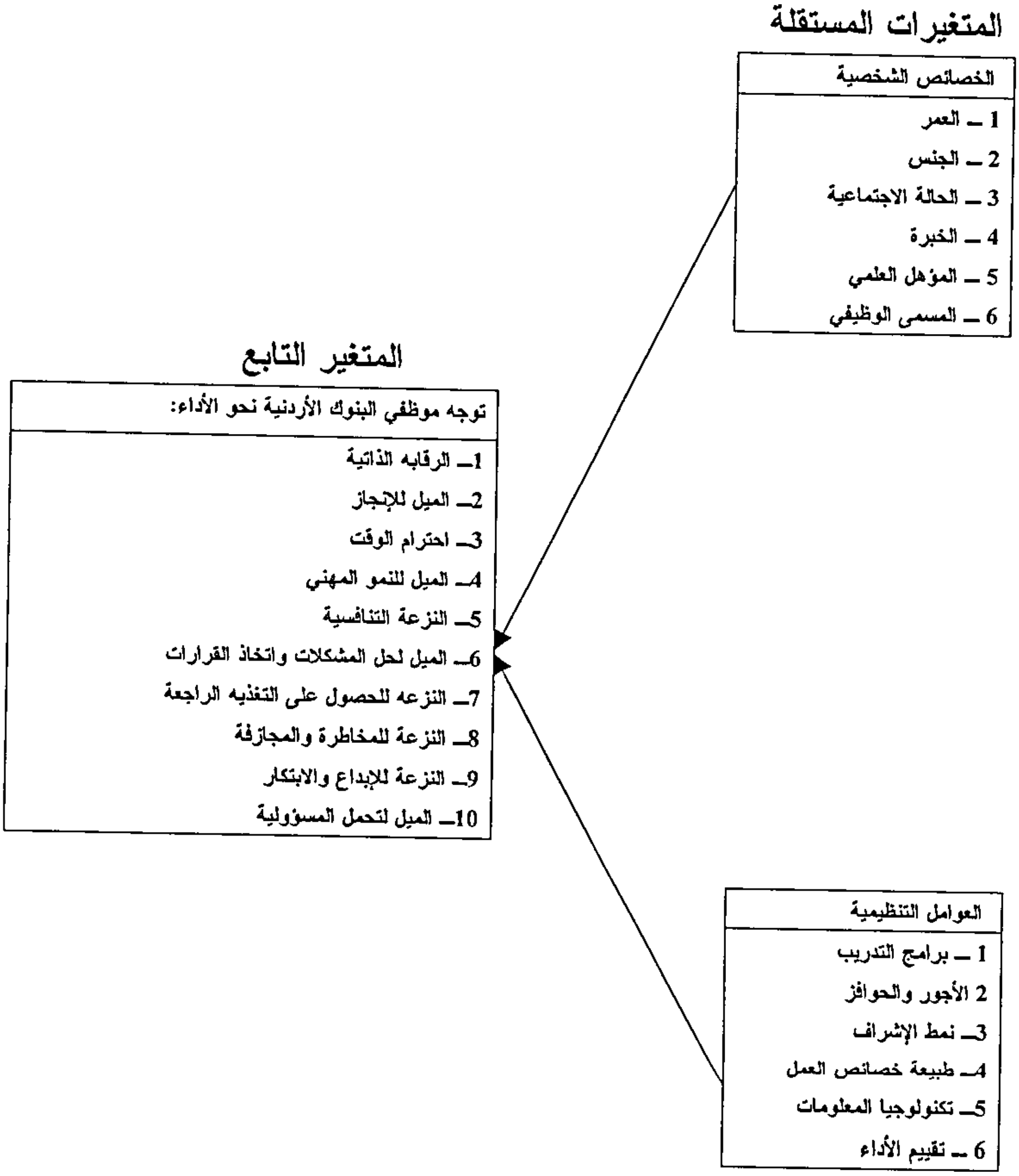
لغـرض الإجابـة على أسئلة البحث واختبار فرضياته فقد تم الاعتماد على الـرزمة الإحصـائية (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقايـيس الإحصـاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصـف خصـائص عينة البحث اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عـن أسـئلة البحث وترتيب أبعاده حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاته الحسابية.
2. مصـفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لفحص العلاقة بين متغير العوامل التنظيمية ومتغير التوجه نحو الأداء.

* وافـر الشـكر لكل من أ.د موسى اللوزي، أ.د سلطان ابو تايه، أ.د تحسين الطراونه، د. عايد وريكات لجهودهم التي بذلوها في تحكيم فقرات استبانة البحث.

3. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات الخصائص الشخصيه على تصورات المبحوثين إزاء مستوى توجههم نحو الأداء.

4. اختبار(t .Test) لاختبار الفروقات الإحصائية بين متغير (الجنس والحالة الاجتماعية) ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.



شكل رقم (2)

أنموذج البحث

9.3 تعريفات متغيرات ومصطلحات البحث:

موظفي البنوك الأردنية: جميع العاملين في البنوك التجارية والإسلامية الأردنية حسب تصنيفات البنك المركزي الاردني لمؤسسات الجهاز المصرفي الأردني والبالغ عددهم (11164) موظف وموظفه حسب إحصائيات جمعية البنوك في الأردن ولغاية نهاية عام 2003.

المتغيرات المستقلة:

أ. **الخصائص الشخصية**: وهي الخصائص الديموغرافية لموظفي البنوك الأردنية وتشمل:

1. الجنس 2. العمر 3. الحالة الاجتماعية 4. المؤهل العلمي: آخر مؤهل علمي حصل عليه الموظف. 5. الخبرة: وهي عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك. 6. المسمى الوظيفي: حيث يقسم إلى خمسة أقسام وهي: مدير، مساعد مدير، مراقب، رئيس قسم، موظف.

ب. **العوامل التنظيمية: وهي كما يلي:**

1. **برامج التدريب**: تقدير الموظفين لطبيعة برامج التدريب والتطوير التي تقدمها البنوك الأردنية لموظفيهامن حيث تتابعها ومناسبتها واستمراريتها وهل تساعد هذه البرامج على تقدم الموظفين في أدائهم وصقل مهاراتهم.
2. **الحوافز والأجور**: وهي الأجور والحوافز المادية والمعنوية التي يتقاضاها موظف البنك ومدى تناسبها مع حجم وطبيعة العمل الذي يقوم به.
3. **نمط الإشراف**: وهي طبيعة نمط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، من حيث التعاون على حل مشاكل العمل وتجاوز الصعوبات وتقبل الآراء، وطبيعة الإشراف هل هو ديموقراطي أم اتوقراطي، سواء كانت بين موظفي الفرع والدائرة الواحدة أو على مستوى الإدارة والفروع.
4. **تكنولوجيا المعلومات**: وهي الوسائل التكنولوجية المستخدمة في البنك من أجهزة ومعدات وبرامج من حيث حداثتها ودقة وسرعة المعلومات التي توفرها في الوقت المناسب.

5. **طبيعة خصائص العمل:** وهي إطار تحليل العمل وتصميم الوظائف من حيث تعدد المهارات وتنوع المهام والتجدد والاستقلالية والحرية في العمل.
6. **تقييم الأداء:** وهي طرق وأساليب تقييم الأداء في البنوك الأردنية ومدى موضوعيتها وابتعادها عن الواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية.

المتغير التابع:

توجه موظفي البنوك نحو الأداء: النزعة الذاتية لموظف البنك نحو أداء العمل الذي كلف به وإنجاز مهامه، هذه النزعة نابعة من المشاعر الذاتية للموظف والتي تدفعه للنجاح وتجاوز الصعوبات وبلوغ الأهداف التي كلف بها ويسعى إلى تحقيقها. أما المؤشرات التي تدل على التوجه نحو الأداء فهي كثيرة ومتعددة، ولأغراض هذا البحث سيتم اعتماد المؤشرات التالية التي تدل على التوجه نحو الأداء:

1. **الرقابة الذاتية (الداخلية):** ميول الموظف الذاتية لرقابة نفسه أثناء قيامه بالعمل المكلف به، واتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب ومحاسبة النفس في ظل الحقوق والواجبات التي يتمتع بها في عمله.
2. **الميل للإنجاز:** الميل للنجاح في أداء الأعمال والمهام وتجاوز الصعوبات والمثابرة من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق أفضل النتائج في العمل المناط بالموظف.
3. **احترام الوقت:** نزعة الموظف لاستغلال وقت العمل في إنجاز الأعمال التي كلف بها في أوقاتها المحددة، واستغلال وقت العمل لصالح العمل، وإحساسه الذاتي بأن الوقت ذا قيمة عالية.
3. **الميل للنمو المهني:** ميل الموظف للاستفادة من المواقف التي يواجهها في العمل والتي تؤدي إلى تغيير تكوينة المعرفي والأدائي، ونزعته للنمو والتطور في مجال عمله بهدف زيادة كفاءته ورفع مستوى أدائه.

5. **الـــنزعة التنافســـية:** مـــيل موظف البنك نحو منافسة زملاء العمل والسعي لتحسين أدائه وزيادة معدل إنتاجه مقارنة مع زملائه في العمل، ونزعته للتفوق عليهم.
6. **الميل لحل المشاكلات واتخاذ القرارات:** نزعة الموظف الداخلية لحل المشكلات التـــي تواجهـــه أثناء قيامه في عمله وميله لاتخاذ القرارات الصحيحة بشأنها والقائمة على التشخيص الصحيح وإيجاد الحلول المناسبة لها.
7. **الـــنزعة للحصـــول علـــى تغذيـــة راجعة:** وتعني النزعة الداخلية للموظفين في الحصـــول علـــى معلومـــات راجعة عن نتائج الأعمال التي يقومون بها بهدف الاســـتمرار فيها بفعالية وتحسين أدائهم وتصحيح الانحرافات في سلوكهم على أساس المعلومات التي تلقوها.
8. **الـــنزعة للمخاطـــرة والمجازفـــة:** ميل الموظف للتحدي وتحمل مخاطر العمل، والمجازفة والإصرار على تحقيق نتائج مميزة على صعيد العمل.
9. **الـــنزعة إلى الإبداع والابتكار:** الميل إلى إبداء أفكار جديدة واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل، بحيث تعود على البنك والعمل بالنفع والفائدة.
10. **تحمل المسؤولية:** نزعة الفرد لتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال التي يقوم بها، ومـــدى شـــعوره بمســـؤولية نحو نتائج ممارسة مهامه، وميله للحصول على مسؤولية أعلى.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هنالك مستوى متوسط لتوجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

يوضح الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريه والأهمية النسبيه لإجابات المبحوثين عن أبعاد مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن أبعاد مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

تسلسل الفقرات في الاستبانة	اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
23-21	الرقابة الذاتية	3.37	0.45	%84.32	8	مرتفع
26-24	الميل للإنجاز	3.63	0.45	%90.82	1	مرتفع
29-27	احترام الوقت	3.55	0.48	%88.66	3	مرتفع
32-30	النمو المهني	3.60	0.48	%89.91	2	مرتفع
35-33	النزعة التنافسية	3.40	0.51	%84.90	7	مرتفع
38-36	حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.35	0.43	%83.83	9	مرتفع
41-39	التغذية الراجعة	3.41	0.49	%85.13	6	مرتفع
44-42	المخاطره والمجازفة	3.45	0.48	%86.22	5	مرتفع
47-45	الإبداع والإبتكار	3.04	0.56	%75.94	10	مرتفع
50-48	تحمل المسؤولية	3.49	0.49	%87.33	4	مرتفع
50-21	مستوى التوجه نحو الأداء	3.43	0.34	%85.71	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(3) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء قد بلغ (3.43) وبأهمية نسبية

(85.71%)، مما يؤشر على أن هنالك مستوى مرتفع لتوجه موظفي البنوك الأردنية نحـو الأداء. ويشـير الجـدول رقـم (3) كذلك إلى أن جميع المتوسطات الحسابية للأبعـاد المكونة للتوجه نحو الأداء جاءت بمستويات مرتفعة أيضاً، استناداً إلى قيمة متوسـطاتها الحسـابية وأهميـتها النسبية. ومن الواضح أن الأبعاد المتعلقة بالميل للإنجاز والنمو المهني واحترام الوقت وتحمل المسؤولية كانت الأكثر ارتفاعاً وقوة حسب المقياس المعتمد لأغراض هذا البحث حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد الميل للإنجـاز بمتوسط حسابي(3.63)، وبأهمية نسبية (90.82%)، تلاه بُعد النمو المهني بمتوسط حسابي (3.60) وبأهمية نسبية (89.91%)، وفي المرتبة الثالثة بُعد احترام الوقـت بمتوسـط حسـابي (3.55) وبأهمـية نسبية (88.66%)، وجاء بُعد تحمل المسـؤولية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.49) وبأهمية نسبية (87.33%). أمـا بالنسـبة للأبعـاد المتعلقة بالإبداع والابتكار وحل المشكلات واتخاذ القرارات والـرقابة الذاتـية والنزعة التنافسية والتغذية الراجعة والمخاطرة والمجازفة، فعلى الرغم من أنها جاءت بمستوى مرتفع، فقد جاء بُعد المخاطرة والمجازفة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.45) وبأهمية نسبية (86.22%)، وبُعد التغذية الراجعة فـي المرتـبة السادسـة بمتوسط حسابي (3.41) وبأهمية نسبية (85.13%)، وبُعد الـنزعة التنافسـية فـي المرتـبة السابعة بمتوسط حسابي (3.40) وبأهمية نسبية (84.90%)، وبُعد الرقابة الذاتية في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي(3.37) وبأهمية نسـبية (84.32%)، في حين جاء بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي(3.35) وبأهمية نسبية (83.83%)، وأخيراً جاء بُعد الإبداع والابـتكار في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.04) وبأهمية نسبية (75.94%). استناداً لهذه النتائج ترفض الفرضية التي تنص على أن هنالك مستوى متوسط لتوجه موظفـي البـنوك الأردنية نحو الأداء. ولعل ذلك يعكس ميل المبحوثين واندفاعهم وتوجههـم نحـو تحسـين مستوى أدائهم وأداء البنوك التي يعملون فيها، وموقفهم الإيجابـي وسـلامة توجهـاتهم نحو التطور والنمو في المجالات التي يعملون بها. وتعبر هذه النتيجة أيضاً عن طموحات موظفي البنوك الأردنية نحو التفوق والمنافسة

والأداء المميز في العمل الذي يقومون به، والنية نحو تحسين مستوى الأداء في المستقبل.

ولمزيد من التفصيل والإيضاح وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مستوى التوجه نحو الأداء كما يلي:

أولاً: الرقابة الذاتية كبُعد من أبعاد توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الرقابة الذاتية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
21	أمارس الرقابة الذاتية أثناء قيامي بأعمالي المكلف بها في البنك.	3.35	0.54	%83.83	2	مرتفع
22	أتخذ الإجراء التصحيحي فوراً في حال قيامي بأي خطأ في العمل الذي أقوم به.	3.42	0.54	%85.57	1	مرتفع
23	أحاسب نفسي باستمرار في ظل الحقوق والواجبات التي أتمتع بها في البنك.	3.34	0.53	%83.56	3	مرتفع
21-23	الرقابه الذاتيه	3.37	0.45	%84.32	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لفقرات متغير الرقابة الذاتية بلغ (3.37) وبأهمية نسبية بلغت (84.32%)، مما يشير إلى أن بُعد الرقابة الذاتية يلقى اهتماماً مرتفعاً لدى موظفي البنوك الأردنية. ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة ونوعية عمل المبحوثين، فمن ناحية يتعامل موظفو البنوك مع المال وما يتطلبه من دقة ومهارة وإتقان خشية الوقوع في أخطاء تضر في مصالح المتعاملين مع هذه البنوك،

ومـــن ناحية أخرى فإن إجراءات العمل الداخلية ونظم التدقيق الداخلي المعمول بها فـــي البنوك تدعم مبدأ الرقابة الذاتية وتحض عليه بشكل كبير. كما يمكن أن تسهم القيم الدينية والاجتماعية في تنمية الرقابة الذاتية لدى هؤلاء الموظفين.

ثانياً: الميل للإنجاز كبُعد من أبعاد توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الميل للإنجاز.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
24	أتطلـــع إلى النجاح في أداء الأعمال والمهام التي كلفت بها.	3.62	0.50	%90.59	2	مرتفع
25	أمـيل إلــى المـثابرة في عملي و تجـاوز الصـعوبات التي تواجهني أثناء قيامي بعملي في البنك.	3.60	0.53	%90.01	3	مرتفع
26	أحـاول تحقـيق أفضل النتائج في العمل الذي أقوم به.	3.67	0.49	%91.86	1	مرتفع
24-26	الميل للإنجاز	3.63	0.45	%90.82	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لفقرات متغير الميل للإنجاز بلغ (3.63) وبأهمية نسبية بلغت (90.82%)، مما يؤشر إلى مستوى مرتفع للتوجه نحو الإنجاز لدى موظفي البنوك الأردنية. ويمكن أن يعزى ذلك لما يشكله الإنجاز من قيمة كبيرة وأهمية لدى العاملين في البنوك الأردنية قيد البحث. فتحقيق النجاح والمثابرة في العمل وتحقيق أفضل النتائج يلبي طموحات العاملين ويساهم في إشباع حاجة الإنجاز لديهم، وبالتالي يؤدي الى توجههم نحو الإنجاز بشكل أكبر لاشباع هذه الحاجة.

ثالثاً: احترام الوقت كبُعد من أبعاد توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد احترام الوقت.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
27	أقوم باستغلال وقت العمل في إنجاز أعمالي المكلف بها في وقتها المحدد لها.	3.52	0.57	%87.95	3	مرتفع
28	أستغل وقت العمل لصالح العمل وليس لأمور أخرى خارج نطاق العمل.	3.54	0.55	%88.43	2	مرتفع
29	أن للوقت قيمة عالية في عملي الوظيفي.	3.58	0.53	%89.59	1	مرتفع
27-29	احترام الوقت	3.55	0.48	%88.66	-	مرتفع

يشير الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط العام لفقرات متغير احترام الوقت بلغ (3.55) وبأهمية نسبية بلغت (88.66%)، مما يظهر أن هناك مستوى مرتفع من احترام الوقت لدى المبحوثين، وبالتالي يمثل الوقت قيمة عالية لديهم. ولعل ذلك يرجع الى وجود بيئة عمل تشجع وتدعم مبدأ احترام وقت العمل عند الموظفين مثل وجود جداول زمنيه محدده لإنجاز الاعمال اليوميه، ووجود تعليمات تؤكد على ضرورة الاسراع في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات للمتعاملين لكسب رضاهم وضمان استمراريتهم كزبائن للبنك. كما يعتبر احترام الوقت من المعايير الأساسية في تقييم فعالية الموظف في العمل وفي مجال تقييم أدائه.

رابعاً: الميل للنمو المهني كبُعد من أبعاد توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الميل للنمو المهني.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
30	اعمل باستمرار علىزيادة معارفي ومهاراتي في عملي الوظيفي.	3.52	0.55	%88.00	3	مرتفع
31	أرغب في التقدم الوظيفي في مجال عملي المصرفي.	3.62	0.54	%90.59	2	مرتفع
32	لدي رغبة في رفع مستوى أدائي.	3.64	0.54	%91.12	1	مرتفع
30-32	الميل للنمو المهني	3.60	0.48	%89.91	-	مرتفع

تشير البيانات الإحصائيةفي الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لفقرات متغير الميل للنمو المهني بلغ (3.60) وبأهمية نسبية بلغت (89.91%)، مما يؤشر الى مستوى مرتفع من الميل للنمو المهني لدى المبحوثين. وتفسير ذلك أن النمو المهني والوظيفي في العمل ينجم عنه عادة حصول الموظفين على ترقيات ومسؤوليات أعلى ورتب وظيفية أكبر في السلّم الوظيفي مما يتولد عنه شعور الموظفين بالتمكن والثقه بأنفسهم ويؤدي إلى رفع روحهم المعنوية. ويمكن أن يُعزى أيضاً إلى أن المهنة أو العمل الذي يمارسه الموظف، يعتبر مصدراً من مصادر قوته ومكانته الاجتماعيه في المجتمع الذي يعيش فيه.

خامساً: النزعة التنافسية كبعد من أبعاد توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد النزعة التنافسية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
33	أرغب بالمنافسه الايجابيه لزملائي في العمل.	3.52	0.60	%88.00	1	مرتفع
34	أسعى إلى تحسين أدائي بهدف زيادة معدل انتاجيتي مقارنة مع زملائي في العمل.	3.47	0.54	%86.73	2	مرتفع
35	لدي نزعة للتفوق على زملائي في العمل.	3.20	0.75	%79.97	3	مرتفع
33-35	النزعة التنافسية	3.40	0.51	%84.90	-	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لفقرات متغير النزعة التنافسية بلغ (3.40) وبأهمية نسبية بلغت (84.90%)، مما يؤشر الى مستوى مرتفع من النزعة التنافسية لدى موظفي البنوك الأردنية. ولعل ذلك مرده إلى أن إدارات البنوك تهتم بإيجاد وخلق قيمة التنافس بين الأفراد العاملين فيها، وذلك بتقديم الجوائز والحوافز الفرديه والجماعيه لشحذ الهمم ورفع مستوى الأداء. فالتنافس بين العاملين يؤدي الى تحسين مستوى الأداء وزيادة معدل الانتاج مما يعود على الموظف والبنك بمزايا عديدة.

سادساً: حل المشكلات واتخاذ القرارات كبعد من أبعاد توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
36	أقوم بالتشخيص الصحيح لأي مشكلة تواجهني في العمل.	3.29	0.50	%82.24	3	مرتفع
37	لدي رغبة في حل المشاكل التي تواجهني أثناء قيامي بعملي.	3.42	0.51	%85.47	1	مرتفع
38	أقوم باتخاذ القرارات الصحيحة بشأن المشاكل التي تواجهني في العمل بهدف حلها والتغلب عليها.	3.35	0.51	%83.78	2	مرتفع
36-38	حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.35	0.43	%83.83	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لفقرات متغير حل المشكلات واتخاذ القرارات بلغ (3.35) وبأهمية نسبية بلغت (%83.83)، مما يؤشر الى مستوى مرتفع من التوجه لحل المشكلات واتخاذ القرارات لدى موظفي البنوك الأردنية. ولعل ذلك يُعزى لتوفر الرغبة والاستعداد عند الموظفين للمشاركة في صنع القرارات وحل المشاكل التي تواجههم في عملهم، نظراً لما تلعبه المشاركة من دور في تعزيز الانتماء والولاء عند العاملين تجاه أعمالهم، وتحرير طاقاتهم الكامنة إلى أقصى الحدود. ويمكن ان يُعزى أيضاً لكون اتخاذ الموظفين لقرارات وحل مشكلات تواجههم في عملهم أو المساهمة فيها تجعلهم أكثر دفاعاً عن هذه القرارات والحلول، وتطبيقاً لها لكونها نابعة من قناعاتهم الذاتية.

سابعاً: الحصول على معلومات راجعة كبعد من أبعاد توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد نزعة الحصول غلى معلومات راجعة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
39	أرغب بالحصول على معلومات راجعة عن نتائج الأعمال التي أقوم بها.	3.38	0.56	%84.41	3	مرتفع
40	أقوم بتحسين مستوى أدائي في ظل المعلومات الراجعة التي حصلت عليها.	3.43	0.52	%85.78	1	مرتفع
41	اصحح الاخطاء والانحرافات في عملي في ظل المعلومات الراجعة التي حصلت عليها.	3.41	0.56	%85.20	2	مرتفع
39-41	الحصول على معلومات راجعة	3.41	0.49	%85.13	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لفقرات متغير نزعة الحصول على معلومات راجعة بلغ (3.41) وبأهمية نسبية بلغت (85.13%)، مما يؤشر الى مستوى مرتفع من الميل للحصول على معلومات راجعة لدى موظفي البنوك الأردنية. وتفسير ذلك أن المنظمات بشكل عام تقوم دوماً بتزويد الموظفين بالحقائق والمعلومات المتعلقة بنتائج الأعمال وسياسات الإدارة وقراراتها بهدف تحسين مستوى أداء العاملين وتصحيح الانحرافات وتطوير اتجاهات إيجابية عند الموظفين نحو العمل. ويستخدم في قطاع البنوك طرق كثيره لتزويد العاملين بالمعلومات الراجعة عن مستوى الأداء، كتقارير الأداء الدوريه، والميزانية التقديرية لكل فرع من فروع البنك وغيرها من الوسائل الأخرى التي تبين للعاملين مدى تحسن مستوى أدائهم.

ثامناً: المخاطرة والمجازفة كبعد من أبعاد توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد المخاطرة والمجازفة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
42	أتحمل مخاطر العمل الذي أقوم به.	3.42	0.54	%85.47	2	مرتفع
43	أصر على تحقيق نتائج مميزة على صعيد عملي.	3.54	0.55	%88.43	1	مرتفع
44	احب الوظيفة التي تتضمن تحدي.	3.39	0.70	%84.78	3	مرتفع
42-44	المخاطرة والمجازفة	3.45	0.48	%86.22	-	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لفقرات متغير المخاطرة والمجازفة بلغ (3.45) وبأهمية نسبية بلغت (86.22%)، مما يؤشر الى مستوى مرتفع من الميل للمخاطرة والمجازفة لدى موظفي البنوك الأردنية. ويمكن أن يرد ذلك إلى توفر عنصر المخاطرة في طبيعة العمل المصرفي، ووجود بيئة عمل مشجعة عليه، فالتعامل مع المال فيه نوع من المخاطره والمجازفه دوماً لكونه مهم في حياة الافراد والمجتمعات، كما ان المصارف تواجه مخاطر عديده منها التقلبات المستمرة في أسعار الفائدة و أسعار صرف العملات ومخاطر السيوله والتضخم وكذلك مخاطر تشريعيه وقانونيه وتكنولوجيه.

تاسعاً: الإبداع والابتكار كبعد من أبعاد توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الإبداع والابتكار.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
45	أقدم افكاراً جديدة باستمرار في مجال عملي .	3.16	0.63	%79.02	1	مرتفع
46	استخدم طرق جديدة وغير مألوفة في مجال عملي.	2.88	0.72	%71.88	3	متوسط
47	أنجح في توظيف الأفكار الجديدة والأساليب المبتكرة في عملي .	3.08	0.61	%76.90	2	مرتفع
45-47	الإبداع والابتكار	3.04	0.56	%75.94	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات متغير الإبداع والابتكار بلغ (3.04) وبأهمية نسبية بلغت (75.94%)، مما يؤشر الى مستوى مرتفع من التوجه نحو الإبداع والابتكار لدى موظفي البنوك الأردنية. وقد حظيت الفقرات (45) و (47) بتقديرات مرتفعة من موظفي البنوك الاردنيه. ولعل ذلك يُعزى لتوفر مناخ العمل الملائم والمناسب للإبداع والابتكار في بيئة العمل المصرفي لكونه يتميز بميله نحو المرونة والتخفيف من البيروقراطية، وتوفير المواد والوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعتبر أحد أبعاد مناخ العمل المشجع على الإبداع والابتكار، مما يعطي المزيد من الحيوية في بيئة العمل، ويزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم، ويقوي توجههم نحو الإبداع والابتكار بشكل أعلى.

عاشراً: تحمل المسؤولية كبعد من أبعاد توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد تحمل المسؤولية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
48	أتحمل مسؤولية نتائج الأعمال التي أقوم بها في عملي.	3.49	0.52	%87.37	2	مرتفع
49	أشعر بالمسؤولية نحو الوظائف والواجبات المكلف بها في عملي.	3.53	0.53	%88.32	1	مرتفع
50	أتطلع للحصول على مسؤوليات أكبر في مجال عملي.	3.45	0.65	%86.31	3	مرتفع
48-50	تحمل المسؤولية	3.49	0.49	%87.33	-	مرتفع

تُظهر بيانات الجدول رقم(13) أن المتوسط العام لفقرات متغير تحمل المسؤولية بلغ (3.49) وبأهمية نسبية بلغت(87.33%)، مما يؤشر مستوى مرتفع من التوجه لتحمل المسؤولية لدى موظفي البنوك الأردنية. ولعل ذلك يرجع لأسباب تتعلق بالجانب المعنوي عند الموظفين، فتحمل الموظف لمسؤولية إنجاز عمل معين يشعره ذلك بأهميته في مجال عمله، وبالتالي يزداد فخراً واعتزازاً بنفسه. ومن جانب آخر فإن القيم الثقافية والتقاليد الاجتماعية السائدة في بيئة المجتمع الأردني تدعم ميل الأفراد لتحمل المسؤولية في العمل لما لها من مزايا معنويه وتقدير كبير من وجهة نظر أفراد المجتمع، فالمسؤول دائماً يحظى باحترام وتقدير الأفراد والجماعات في كل اللقاءات والمناسبات وفي كل مجالات الحياة العامة.

إنّ النتائج السابقة تعكس مدى توفر العناصر المؤدية للتوجه نحو الأداء على مستوى الأفراد والجماعات في بيئة الأعمال المصرفية الأردنية. وهناك عدة أسباب أخرى يمكن أن تؤدي إلى مثل هذا التوجه، من أهمها:

1. ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي لغالبية أفراد المجتمع الأردني، وهو ما تشير اليه الإحصائيات الرسمية في الأردن، حيث يعتبر الأردن من الدول ذات المستوى المتقدم في محو الأمية وارتفاع المستوى التعليمي للأفراد

مقارنة مع عدد السكان. وهو أمر ملموس وملاحظ على أرض الواقع أيضاً، من خلال انتشار المعاهد والجامعات الرسمية والخاصة في جميع مناطق المملكة الأردنية الهاشمية، وتوجه الأفراد نحو تعليم وتأهيل أنفسهم وابنائهم في هذه المعاهد والجامعات.

2. إلتزام غالبية أفراد المجتمع الأردني بالدين الإسلامي والقيم الإسلاميه التي تحظ على العمل والانتاج وإتقان العمل، مما يدعم من توجه أفراد المجتمع العاملين نحو الأداء بمستوى مرتفع.

3. إن معظــم البــنوك الأردنــية تطبق وتستخدم مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشــاملة منذ مدة طويلة نسبياً باعتبارها مدخلاً مهما للقيام بالأعمال ولتعزيز المركــز التنافســي لكــل بنك، وذلك بجعل الجودة والتميز في الأداء وتقديم الخدمــات هاجســاً لــلإدارة والأفــراد العاملين معاً. فالاهتمام بالزبائن، واستخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، والالتزام طويل المــدى، والتركــيز علــى العمــل الجماعــي وفــرق العمــل، والتحسين المســتمرللعمليات وأهمــية التدريب والتأهيل والتعليم، وغيرها من نشاطات ومتطلــبات الجــودة الشاملة الاخرى تطبق بشكل واسع وكبير جداً في قطاع البنوك الأردنية.

4. أدى استخدام البنوك الأردنية للوسائل التكنولوجية الحديثة من حواسيب وشبكات اتصال وغيرها من الأدوات الوسائل التكنولوجية المتطورة الى مساعدة الموظفين على إنجاز الأعمال المكلفين بها بكفاءة عالية ودقة كبيرة، مما انعكس على مستوى توجههم نحو الأداء بشكل أكبر.

الفرضية الثانية: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء تعزى لخصائصهم الشخصية وهي: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

أولاً: مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (14)

نتائج اختبار(T) لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء يعزى لمتغير الجنس.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الرقابة الذاتية	ذكر أنثى	345 128	3.38 3.34	0.46 0.45	0.85	0.39
الميل للإنجاز	ذكر أنثى	345 128	3.65 3.58	0.44 0.48	1.52	0.13
احترام الوقت	ذكر أنثى	345 128	3.58 3.46	0.46 0.53	••2.27	0.02
النمو المهني	ذكر أنثى	345 128	3.63 3.50	0.45 0.53	•2.62	0.009
النزعة التنافسية	ذكر أنثى	345 128	3.44 3.28	0.49 0.54	•3.07	0.002
حل المشكلات واتخاذ القرار	ذكر أنثى	345 128	3.38 3.28	0.43 0.40	••2.33	0.02
التغذية الراجعة	ذكر أنثى	345 128	3.45 3.29	0.49 0.49	•3.20	0.001
المخاطرة والمجازفة	ذكر أنثى	345 128	3.48 3.36	0.49 0.47	•2.46	0.014
الإبداع والإبتكار	ذكر أنثى	345 128	3.09 2.91	0.58 0.49	•3.13	0.002
تحمل المسؤولية	ذكر أنثى	345 128	3.54 3.36	0.48 0.49	•3.54	0.000
التوجه نحو الأداء	ذكر أنثى	345 128	3.46 3.34	0.34 0.33	•3.56	0.000

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01) •• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05) وقيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

••• ودرجات حرية (473) = 1.645 وقيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (473) = 2.326

تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والميل للإنجاز تعزى لمتغير(الجنس)، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغيرات.

وتشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة باحترام الوقت، والنمو المهني، والنزعة التنافسية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المسؤولية تعزى لمتغير(الجنس)، مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات. واستناداً الى ذلك فقد برز الجنس كعامل مؤثر في توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء فيما يتعلق بهذه الأبعاد، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور مقارنة مع الإناث. ويمكن أن تعزى هذه الفروق للواقع الاجتماعي السائد في البيئة المحيطه للمبحوثين. فالمعتقدات والأعراف السائدة في البيئة الأردنية تؤكد على أهمية وحاجة الرجل للعمل اكثر من حاجة المرأة له نظراً للأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق الرجل في جانب تأمين متطلبات ومستلزمات الحياة الكريمة له ولإفراد أسرته. وفي البيئة الاجتماعيه الأردنيه يتم التأكيد على أهمية النمو المهني والوظيفي وعلى أهمية تحمل الرجال للمسؤوليات وتحمل المخاطر للرجال في العمل أكثر من المرأة، نظراً لدور المرأة المتمثل في العناية بالأسرة والبيت والعائلة. وفي جانب المنافسة والميل لحل المشكلات واتخاذ القرارات على صعيد العمل والإبداع والابتكار في العمل واحترام وقت العمل فهي توجهات تؤكد عليها كذلك البيئة المحيطة والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع الاردني، فالرجال أكثر انفتاحاً واندماجاً في العمل، كما انهم يحصلون على مزايا تحفيزية وفرص تدريبية أكثر من النساء، مما يعكس توجههم نحو الأداء بشكل أكبر من النساء.

ثانياً: مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار(T) لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء تبعاً لمتغيرالحالة الأجتماعية.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الرقابة الذاتية	أعزب متزوج	147 326	3.43 3.35	0.45 0.44	1.57	0.062
الميل للإنجاز	أعزب متزوج	147 326	3.70 3.60	0.43 0.46	••2.26	0.024
احترام الوقت	أعزب متزوج	147 326	3.57 3.53	0.51 0.47	0.831	0.41
النمو المهني	أعزب متزوج	147 326	3.67 3.56	0.48 0.47	••2.31	0.02
النزعة التنافسية	أعزب متزوج	147 326	3.49 3.35	0.52 0.48	•2.63	0.009
حـل المشـكلات واتخاذ القرار	أعزب متزوج	147 326	3.38 3.34	0.42 0.43	0.88	0.38
التغذية الراجعة	أعزب متزوج	147 326	3.45 3.38	0.50 0.48	1.39	0.16
المخاطرة والمجازفة	أعزب متزوج	147 326	3.48 3.43	0.48 0.47	1.03	0.31
الإبداع والإبتكار	أعزب متزوج	147 326	3.03 3.04	0.58 0.55	0.21	0.84
تحمل المسؤولية	أعزب متزوج	147 326	3.52 3.48	0.45 0.50	0.71	0.48
التوجه نحو الأداء	أعزب متزوج	147 326	3.47 3.41	0.34 0.33	1.62	0.058

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01) •• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (473) = 1.645

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (473) = 2.326

تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الابعاد المتعلقة بالميل للإنجاز، والنمو المهني، والنزعة التنافسية تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية)، وقد جاءت الفروق لصالح فئة الموظفين غير المتزوجين مقارنة مع فئة الموظفين

المتزوجين من موظفي البنوك الأردنية، مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات. ولعل ذلك يُعزى لكون فئة الموظفين من فئة أعزب ليس لديهم أعباء والتزامات أُسرية وعائلية وعلاقات اجتماعية كبيرة، مما ينعكس على مثابرتهم واندفاعهم نحو العمل وإنجازه بشكل أفضل، وينعكس أيضاً على ميلهم نحو النمو والتطور المهني والوظيفي في مجال العمل وفي ازدياد منافسة للآخرين بشكل أكبر، وبالتالي ينعكس على مستوى توجه الموظفين نحو الأداء بشكل أكبر. أما فئة الموظفين المتزوجين فمن الممكن أن يكونوا أكبر سناً وخبرة، ونتيجة لذلك فإنهم من الممكن حققوا جزءاً من طموحاتهم في النمو والتقدم المهني في أعمالهم وتحقيق الإنجازات، وبالتالي انعكس على توجه الموظفين نحو الأداء بشكل أقل من فئة غير المتزوجين .

وتشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (15) كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، واحترام الوقت، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، والمخاطرة والمجازفة، والإبداع والابتكار، وتحمل المسؤولية، تعزى لمتغير(الحالة الاجتماعية)، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، وهذا يعني أنه لا فرق بين المبحوثين في مستوى توجههم نحو الأداء فيما يتعلق بهذه المتغيرات. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عمومية وشمولية هذه المتغيرات في كونها تشمل جميع المبحوثين بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية.

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والنمو المهني، والنزعة التنافسية تعزى لمتغير(العمر)، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغيرات.

وتشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالميل للإنجاز، واحترام الوقت، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المسؤولية، تُعزى لمتغير(العمر)، مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات. وعليه فقد برز العمر كعامل مؤثر في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المشار اليها آنفاً.

ولأغراض تحديد مواقع الفروق لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالميل للإنجاز، واحترام الوقت، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المسؤولية تبعاً لفئاتهم العمرية، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية، وقد أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

أ . **الميل للإنجاز:** يبين الجدول رقم(17) ملحق رقم(ب)، إن هنالك فروق بين متوسط اجابات المبحوثين من الفئة العمرية(30سنة فأقل) ومتوسط إجابات الفئة العمرية(41–50 سنة)، وقد بلغ متوسط إجابات الفئة االعمرية (30سنة فأقل) (3.57)، بالمقارنة مع متوسط اجابات الفئة العمرية (41–50 سنة) الذي بلغ(3.73) ولصالح المبحوثين ذوي الفئة العمرية (41–50 سنة).

ب. **احترام الوقت:** يبين الجدول رقم(18) ملحق رقم(ب)، إن هنالك فروقاً بين متوســطات إجابات المبحوثين ذوي الفئة العمرية(30سنة فأقل) من جهة ومتوسط إجابــات المبحوثيــن من الفئات العمرية (41–50 سنة) و (31–40 سنة) من جهة أخــرى، حيث بلغ متوسط الفئة العمرية (30سنة فأقل) (3.47) مقارنة مع (3.62)،

(3.59) للفئتين (41–50 سنة) و (31–40 سنة) على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي الفئات العمرية (41–50 سنة) (31–40 سنة).

ج. **حـــل المشاكلات واتخاذ القرارات:** يبين الجدول رقم (19) ملحق رقم (ب)، أن هـــنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من الفئة(30سنة فأقل) مقارنة مع متوســـط إجابات الفئة (31–40 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة (30سنة فأقل) (3.26)، مقارنـــة مـــع متوسط الفئة (31–40 سنة) الذي بلغ(3.43) ولصالح المبحوثين من الفئة(31–40 سنة).

د. **الـــتغذية الراجعة:** يبين الجدول رقم(20) ملحق رقم(ب)،أن هنالك فروقاً بين متوسط إجابات المبحوثين من الفئة العمرية(30سنة فأقل) من جهة مقارنة مع متوسط إجابـــات المبحوثيـــن مـــن الفئات العمرية (31–40 سنة) و(41–50 سنة) من جهة أخـــرى،حيث بلغ متوسط إجابات الفئة (30سنة فأقل) (3.32)، مقارنة مع (3.46) و(3.46) لكـــل مـــن الفئات العمرية (31–40 سنة) و(41–50 سنة) على التوالي، ولصالح المبحوثين من ذوي الفئات العمرية (31–40 سنة) و (41–50 سنة) .

هـــ. **المخاطـــره والمجازفة:** يبين الجدول رقم(21) ملحق رقم(ب)، أن هنالك فـــروقاً بيـــن متوسطات إجابات المبحوثين من الفئة العمريه (30سنة فأقل) من جهة ومتوســـط إجابات المبحوثين ذوي الفئات العمرية (31–40 سنة) و(41–50 سنة) من جهة اخرى، فقد بلغ متوسط الفئة (30سنة فأقل) (3.35)، مقارنة مع (3.51) و (3.52) للفـــئات العمـــرية (31–40 سنة) و (41–50 سنة) على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي الفئات العمرية (31–40 سنة) و(41–50 سنة).

و. **الإبداع والابتكار:** يبين الجدول رقم(22) ملحق رقم(ب)، أن هنالك فروقاً بين متوســـطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30سنة فأقل) من جهة ومتوسط إجابات الفئات العمرية (31–40 سنة) و (41–50 سنة) من جهة اخرى، حيث بلغ متوسط الفـــئة (30ســـنة فأقل) (2.88) مقارنة مع (3.19) و(3.04) على التوالي ولصالح المبحوثيـــن ذوي الفـــئات العمرية (31–40 سنة) و (41–50 سنة). ويبين الجدول رقـــم(22) ملحـــق رقـــم (ب) أيضاً أن هنالك مصادر فروقٍ بين متوسطات إجابات المبحوثيـــن من الفئة (41–50 سنة) ومتوسط إجابات الفئة (31–40 سنة) حيث بلغ

متوسط الفئة (41-50 سنة) (3.04) مقارنة مع متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) الذي بلغ(3.19) ولصالح المبحوثين من الفئة(31-40 سنة).

ز. تحمل المسؤولية: يبين الجدول رقم(23) ملحق رقم(ب)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الفئة العمرية(30سنة فأقل) من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين من الفئات العمرية (31-40 سنة) و(41-50 سنة) من جهة أخرى، حيث بلغ متوسط الفئة (30 سنة فأقل) (3.39) مقارنة مع (3.54) و(3.59) للفئات(31-40 سنة) و (41-50 سنة) على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي الفئات العمرية (31-40 سنة) و (41-50 سنة).

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي وإختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالميل للإنجاز، واحترام الوقت، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المسؤولية تبعاً لفئاتهم العمرية، الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح المبحوثين في الفئات العمرية (31-40سنة) و(41-50سنة) مقارنة مع الفئة العمرية (30سنة فأقل). وتبين هذه النتيجة أن موظفي البنوك الأردنيه الذين تقع أعمارهم في الفئات العمرية (31-40 سنة) و(41-50سنة) هم أكثر الفئات العمرية توجهاً نحو الأداء في الأبعاد آنفة الذكر. ولعل ذلك يُعزى لكون هذه الفئات العمرية أكثر ادراكاً ومعرفة بالآثار الإيجابية للتوجه نحو الأداء، وما ينطوى عليه من نتائج إيجابية تنعكس علي معنوياتهم وعلى أداء العمل في آن واحد، نتيجة الخبرة الكافية التي يتمتعون بها. ومن الممكن أيضاً أن هذه الفئات العمرية، قد شهدت التغيرات الكبيرة التي حدثت في قطاع البنوك في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة والاستغناء عن وسائل وطرق العمل اليدوية القديمة حيث واجهت هذه الفئات صعوبات عديدة في مرحلة العمل اليدوي وخاصة في مجال إعداد الميزانيات والكشوفات التي تحتاج عادة الى جهد كبير، ووقت أطول لإعدادها، ونتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والطرق الحديثة في مجال عمل البنوك فإن القيام بهذه الاعمال اصبح يتطلب جهداً ووقت أقل، ودقة أكبر ونتائج أسرع كذلك. يضاف الى ذلك أنّ

الموظفيــن فـــي الفئات (31-40 سنة) و (41-50 سنة). ونتيجة لطول مدة الخدمة أصـــبحوا في المستويات الإدارية الوسطى والعليا وبالتالي أصبحت مسؤولياتهم أعلى وفرصهم لاتخاذ القرارات أو المشاركة فيها أكبر واوسع، مما انعكس على توجههم نحـــو الأداء بشكل اكبر. من جانب آخر فإن المبحوثين ذوي الفئة العمرية (30 سنة فـــأقل) ونتـــيجة لصغر سنهم وعدم توفر الخبرة الكافية عندهم فإنهم في المستويات الإداريـــة الدنيا وبالتالي فمسؤولياتهم أقل وفرصتهم للمشاركة في صنع القرارات أقل كذلـــك، كمـــا أنهـــم لم يواجهوا صعوبات العمل اليدوية التي واجهها الموظفون ذوو الفئات العمرية الأكبر.

رابعـاً: تحلـيل التباين لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

يوضح الجدول رقم(24) نتائج تحليل التباين لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء على ضوء مؤهلاتهم العلمية.

الجدول رقم (24)

تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء على ضوءالمؤهل العلمي

المتغير التابع	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الرقابة الذاتية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	3.40 92.31	1.133 0.20	•5.75	0.001
الميل للإنجاز	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	3.79 93.45	1.26 0.20	•6.34	0.000
احترام الوقت	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	5.16 105.41	1.721 0.225	•7.65	0.000
النمو المهني	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	2.39 104.37	0.80 0.22	••3.58	0.014
النزعة التنافسية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	6.05 116.87	2.02 0.25	•8.08	0.000
حـــل المشـــكلات واتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	1.33 84.26	0.44 0.18	2.47	0.061
التغذية الراجعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	1.77 109.34	0.59 0.23	2.53	0.056
المخاطـــــــــره والمجازفة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	3.56 107.24	1.19 0.23	•5.18	0.000
الإبداع والإبتكار	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	4.65 143.25	1.55 0.31	•5.07	0.002
تحمل المسؤولية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	4.19 108.27	1.40 0.23	•6.04	0.000
التوجه نحو الأداء	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 469)	3.03 52.92	1.01 0.11	•8.95	0.000

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

•• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (3، 469) = 3.78

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.05) ودرجات حرية (3، 469) = 2.60

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (24) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغيرات. وقد يعزى ذلك لعمومية وشمولية هذه الابعاد في كونها لا ترتبط بمستوى تعليمي معين، فجميع الموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يرغبون في المشاركة في صنع القرارات والحصول على تغذية راجعة، لما لذلك من دور في إشباع رغبات وحاجات الموظفين الداخلية ورفع معنوياتهم.

وتشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والميل للإنجاز، واحترام الوقت، والنمو المهني، والنزعة التنافسية، والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المسؤولية، تعزى لمتغيرالمؤهل العلمي، مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

ولأغراض تحديد مواقع الفروق في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الابعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والميل للإنجاز، واحترام الوقت، والنمو المهني، والنزعة التنافسية، والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المسؤولية، تبعاً لمؤهلاتهم العلمية، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية، وقد أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

أ- **الرقابة الذاتية:** يبين الجدول رقم(25) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين من فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون و دبلوم متوسط من جهة اخرى، حيث بلـــغ متوسط فئـــة بكالوريوس (3.44)، مقارنة مـــع (3.24) و(3.27) لكل من الفئتين ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

ب – **الميل للإنجاز**: يبين الجدول رقم(26) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجاات المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس من جهة ومتوسط إجابـــات المبحوثيـــن من فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط مـــن جهة اخرى، حيث بلغ متوسط فئة بكالوريوس(3.71)، مقارنة مع (3.52) و(3.53) لكـــل مـــن الفئتيـــن ثانويـــة عامة فما دون ودبلوم متوسط على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

جـــ– **احترام الوقت**: يبين الجدول رقم(27) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين من فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط ودراسات عليا من جهة اخرى، فقد بلغ متوسط فئة بكالوريوس(3.64)، مقارنة مع (3.39) و(3.47) و (3.38) لكل من فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون و دبلوم متوسط ودراسات عليا على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

د– **النمو المهني**: يبين الجدول رقم(28) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين من فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط من جهة أخرى، حيث بلغ متوسط فئة بكالوريوس(3.66)، مقارنة مع (3.50) و(3.51) لكل من الفئتين ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

هـــ– **النزعة التنافسية**: يبين الجدول رقم(29) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين من فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط من جهة أخرى، حيث بلغ متوسط فئة بكالوريوس (3.49)، مقارنة مع (3.22) و(3.26) لكل من الفئتين ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول رقم (29) ملحق رقم (ب) أيضاً أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل

العلمي دراسات عليا من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين من فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط من جهة أخرى، حيث بلغ متوسط فئة دراسات عليا (3.46)، مقارنة مع (3.22) و (3.26) لكل من الفئتين ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

و- **المخاطرة والمجازفة:** يبين الجدول رقم(30) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين من فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط من جهة اخرى، حيث بلغ متوسط فئة بكالوريوس(3.51)، مقارنة مع (3.23) و(3.39) لكل من الفئتين ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول رقم (30) ملحق رقم(ب) أيضاً أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا ومتوسط إجابات المبحوثين من فئة المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون، حيث بلغ متوسط فئة دراسات عليا (3.51)، مقارنة مع (3.23) لفئة المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

ز- **الإبداع والابتكار:** يبين الجدول رقم(31) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين من فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط مـن جهة أخرى، حيث بلغ متوسط فئة دراسات عليا(3.23)، مقارنة مع (2.94) و(2.91) لكل من الفئتين ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. ويبين الجدول رقم (31) ملحق رقم (ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة المؤهل العلمي بكالوريوس، ومتوسط إجابات المبحوثين من فئة المؤهل العلمي دبلوم متوسط، حيث بلغ متوسط فئة بكالوريوس(3.09)، مقارنة مع (2.91) لفئة المؤهل العلمي دبلوم متوسط، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

حـ- تحمل المسؤولية: يبين الجدول رقم (32) ملحق رقم (ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين من فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون و دبلوم متوسط من جهة أخرى، حيث بلغ متوسط فئة بكالوريوس (3.56)، مقارنة مع (3.30) و(3.40) لكل من الفئتين ثانوية عامة فما دون و دبلوم متوسط على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين نفس الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين من فئة المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون من جهة اخرى، حيث بلغ متوسط فئة دراسات عليا(3.55)، مقارنة مع (3.30) لفئة المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي وإختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والميل للإنجاز، واحترام الوقت، والنمو المهني، والنزعة التنافسية، والمخاطره والمجازفة، والإبداع والابتكار، وتحمل المسؤولية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائيه ولصالح فئات المؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا. واستناداً إلى نتائج التحليل السابق فإن المبحوثين من ذوي فئات المؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا هم الأكثر توجهاً نحو الأداء فيما يتعلق بالأبعاد أنفة الذكر مقارنة مع فئات المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ودبلوم متوسط. ولعل مرد ذلك إلى ان المبحوثين من فئات التأهيل العلمي الجامعي والدراسات العليا ونتيجة لتأهيلهم العلمي الأعلى وحصولهم على معارف ومهارات أكثر، فإن معرفتهم لمتطلبات العمل والقدرة على أدائه تكون أيضاً اكبر من المبحوثين ذوي فئات التأهيل الادنى. ومن الممكن أن يكون مستوياتهم التعليمية والتدريبيه المتقدمة قد ساهمت في تنمية وزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال العمل، وأتاحت لهم الفرصة للنمو المهني والوظيفي أكثر من فئات التأهيل

العلمي الادنى لكون مؤهلاتهم العلمية تعزز هذه الجوانب لديهم، مما انعكس على ارتفاع مستوى التوجه نحو الأداء لديهم.

خامساً: تحليل التباين لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (33) نتائج تحليل التباين لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء على ضوء مسمياتهم الوظيفية.

الجدول رقم (33)

تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء على ضوء المسمى الوظيفي

المتغير التابع	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الرقابة الذاتية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	3.14 92.57	0.78 0.19	•3.96	0.004
الميل للإنجاز	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	2.53 94.71	0.63 0.20	••3.11	0.015
احترام الوقت	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	1.60 108.98	0.40 0.23	1.71	0.15
النمو المهني	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	1.68 105.08	0.42 0.23	1.87	0.11
النزعة التنافسية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	3.10 119.82	0.78 0.26	••3.02	0.02
حل المشكلات واتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	3.25 82.34	0.81 0.18	•4.61	0.001
التغذية الراجعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	5.392 105.719	1.35 0.23	•5.96	0.000
المخاطرة والمجازفة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	4.52 106.28	1.13 0.23	•4.97	0.001
الإبداع والإبتكار	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	10.55 137.35	2.64 0.29	•8.98	0.000
تحمل المسؤولية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	4.43 108.03	1.11 0.23	•4.79	0.001
التوجه نحو الأداء	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	3.34 52.62	0.84 0.11	•7.42	0.000

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

•• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05) قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 468) = 3.32

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.05) ودرجات حرية (4، 468) = 2.3

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (33) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(.05) لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة باحترام الوقت، والنمو المهني تعزى لمتغيرالمسمى الوظيفي، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغيرات. وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(33) أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والميل للإنجاز، والنزعة التنافسية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المسؤولية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

ولأغراض تحديد مواقع الفروق في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد السالفة الذكر تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية، وقد أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

أ- **الـرقابة الذاتية**: يبين الجدول رقم(34) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسـطات إجابـات المبحوثيـن ذوي المسمى الوظيفي (مدير) ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي (موظف) حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي المسـمى (مدير)(3.58) مقارنة مع (3.29) لفئة موظف، ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير.

ب- **المـيل للإنجاز**: يبين الجدول رقم(35) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسـطات إجابـات المبحوثيـن ذوي المسمى الوظيفي (مدير) من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي (موظف) من جهة أخرى حيث بلغ متوسط إجابـات المبحوثيـن ذوي المسـمى مدير(3.86) مقارنة مع (3.57) لفئة موظف، ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير.

جـ- **النزعة التنافسية**: يبين الجدول رقم(36) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بيـن متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي موظف، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي

المسمى مدير(3.65) مقارنة مع (3.35) لفئة موظف، ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير.

د- **حل المشكلات واتخاذ القرارات:** يبين الجدول رقم(37) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي (مدير) ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي (موظف)، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى مدير(3.73) مقارنة مع (3.34) لفئة موظف، ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير.

هـ- **المخاطره والمجازفة:** يبين الجدول رقم(38) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي (مدير) من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي رئيس قسم وموظف من جهة أخرى، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى مدير (3.73) مقارنة مع (3.40) و (3.39) لفئات رئيس قسم و موظف على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير.

و- **الإبداع والإبتكار:** يبين الجدول رقم(39) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي رئيس قسم وموظف من جهة أخرى، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى مدير(3.43) مقارنة مع (3.05) و(2.92) لفئات رئيس قسم و موظف على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير.

ز- **تحمل المسؤولية:** يبين الجدول رقم(40) ملحق رقم(ب) أن هنالك مصادر فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير من جهة ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي رئيس قسم وموظف من جهة أخرى، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى مدير(3.76) مقارنة مع (3.46) و (3.43) لفئات رئيس قسم و موظف على التوالي، ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير.

أشـــارت نــتائج تحلــيل التباين الأحادي واختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوســطات الحسابية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والميل للإنجاز، والنزعة التنافسية، وحل المشكلات واتخاذ القــرارات، والــتغذية الــراجعة والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المســؤولية تــبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائيه ولصــالح فئة المسمى الوظيفي (مدير) مقارنة مع فئات المسمى الوظيفي رئيس قسم وموظف. أي ان المبحوثين من فئة المسمى الوظيفي (مدير) أكثر توجهاً نحو الأداء مــن المبحوثيــن ذوي فــئات المسمى الوظيفي رئيس قسم وموظف في الأبعاد آنفة الذكــر. ولعل ذلك مرده إلى المسؤولية الكبيرة التي تتحملها هذه الفئة الوظيفية من حيــث مسؤوليتها عن كافة الأمور في المنظمة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة لكافــة جوانــب العمل في المنظمة. ويمكن ان يكون مرده أيضاً نتيجة للصلاحيات الواســعة المعطاة لفئة المدراء في جميع جوانب عمل المنظمة، حيث أنهم مسؤولون عــن إيجــاد المنافسة بين العاملين . ومن جانب آخر فقد يكون المبحوثون من الفئة الاولى والثانية أقل تحملاً للمسؤولية، وأقل مشاركة في صنع القرارات المصرفية، وأقــل اطلاعــاً على استراتيجيات الإدراة العليا، الأمر الذي أثر على توجههم نحو الأداء بمستوى أقل من الفئات الأعلى.

سادساً: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويتضمن الجدول رقم (41) نتائج تحليل التباين لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء على ضوء عدد سنوات خبرتهم.

الجدول رقم (41)

تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء على ضوء متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير التابع	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الرقابة الذاتية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	2.87 92.84	0.72 0.20	*3.61	0.007
الميل للإنجاز	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	3.34 93.90	0.83 0.20	*4.15	0.003
احترام الوقت	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	4.83 105.74	1.21 0.23	*5.34	0.000
النمو المهني	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	3.92 102.84	0.98 0.22	*4.46	0.002
النزعة التنافسية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	2.64 120.28	0.66 0.26	**2.56	0.038
حل المشكلات واتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	4.52 81.07	1.13 0.17	*6.52	0.000
التغذية الراجعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	5.44 105.67	1.36 0.23	*6.02	0.000
المخاطره والمجازفة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	5.88 104.91	1.47 0.22	*6.56	0.000
الإبداع والإبتكار	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	6.96 140.94	1.74 0.30	*5.77	0.000
تحمل المسؤولية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	5.841 106.61	1.46 0.23	*6.41	0.000
التوجه نحو الأداء	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 468)	3.75 52.21	0.937 0.112	*8.39	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 468) = 3.32

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.05) ودرجات حرية (4، 468) = 2.37

تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (41) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في جميع أبعاد التوجه نحو الأداء محور البحث تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، مما يقتضي قبول الفرضية.

ولأغراض تحديد مواقع الفروق في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية، وقد أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

أ- **الرقابة الذاتية**: يبين الجدول رقم (42) ملحق رقم (ب) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من 5سنوات. فقد بلغ متوسط الفئة (20 سنة فأكثر) (3.51)، مقارنة مع (3.27) لفئة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر).

ب- **الميل للإنجاز**: يبين الجدول رقم (43) ملحق رقم (ب) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من 5سنوات. فقد بلغ متوسط الفئة (20 سنة فأكثر) (3.79)، مقارنة مع (3.54) لفئة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر).

جـ- **احترام الوقت**: يبين الجدول رقم(44) ملحق رقم(ب)أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة عدد سنوات الخبرة 20 (سنة فأكثر) ومتوسطات إجابات المبحوثين من فئات عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(5-9 سنوات) و(10-14 سنة) . فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر (3.74) مقارنة مع (3.46) و(3.48) و (3.51) لفئات سنوات الخبرة(أقل من 5سنوات) و(5-9 سنوات) و(10-14 سنة)على التوالي ولصالح المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر.

د- **النمو المهني**: يبين الجدول رقم(45) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر و متوسط

إجابات المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من 5سنوات. فقد بلغ متوسط الفئة (20 سنة فأكثر) (3.75)، مقارنة مع (3.48) لفئة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر).

هـ- **النزعة التنافسية:** يبين الجدول رقم(46) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من 5سنوات. فقد بلغ متوسط الفئة (20 سنة فأكثر) (3.52)، مقارنة مع (3.31) لفئة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر).

و- **حل المشكلات واتخاذ القرارات:** يبين الجدول رقم(47) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر ومتوسطات إجابات المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(5-9 سنوات). فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر (3.53) مقارنة مع (3.25) و(3.29) لفئات(أقل من 5سنوات) و(5-9 سنوات) على التوالي ولصالح المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر. كما يبين الجدول رقم (47) ملحق رقم (ب) أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 15-19سنة ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من 5سنوات. فقد بلغ متوسط الفئة (15-19سنة) (3.48)، مقارنة مع (3.25) لفئة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة (15-19 سنة).

ز- **التغذية الراجعة:** يبين الجدول رقم(48) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عددسنوات الخبرة 20 سنة فأكثر ومتوسطات إجابات المبحوثين من فئات سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(5-9 سنوات) و(10-14 سنة). فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر (3.59) مقارنة مع (3.33) و(3.34) و (3.35) لفئات (أقل من 5 سنوات) و(5-9 سنوات) و(10-14 سنة) على التوالي ولصالح المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر.

حـــ- **المجازفـــة والمخاطرة:** يبين الجدول رقم(49) ملحق رقم(ب) أن هنالك فـــروقاً بيـــن متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر ومتوسطات إجابات المبحوثينمن فئةعدد سنوات الخبرة (أقل من 5سنوات) و(5-9 سنوات). فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر (3.63) مقارنـــة مـــع (3.34) و(3.35) لفـــئات الخبرة (أقل من 5سنوات) و(5-9 ســـنوات)علـــى التوالي ولصالح المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكـــثر. كمـــا يبيـــن الجـــدول رقـــم (49) أيضاً الى أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 15-19سنة ومتوسط إجابات المبحوثين مـــن ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات. فقد بلغ متوسط الفئة (15-19ســـنة) (3.60)، مقارنـــة مـــع (3.34) لفئة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة (15-19 سنة).

طـــ- **الإبداع والابتكار:** يبين الجدول رقم(50) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بيـــن متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من 5سنوات. فقد بلغ متوسط الفئة (20 سنة فأكثر) (3.24)، مقارنة مع (2.89) لفئة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر).كما يبين الجدول رقم (50) أن هـــنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة 15-19 ســـنة ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من 5سنوات . فقد بلغ متوسط الفئة (15-19 سنة) (3.16)، مقارنة مع (2.89) لفئة (أقل من 5 سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة (15-19 سنة).

ي- **تحمل المسؤولية:** يبين الجدول رقم(51) ملحق رقم(ب) أن هنالك فروقاً بيـــن متوســـطات إجابـــات المبحوثيـــن ذوي عـــدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر ومتوســـطات إجابات المبحوثين مـــن ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(5-9 ســـنوات) و(10-14 ســـنة) . فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين ذوي عدد ســـنوات الخـــبرة 20 ســـنة فأكثر (3.69) مقارنة مع (3.41) و(3.43) و(3.44) لفـــئات الخـــبرة (أقـــل من 5سنوات) و(5-9 سنوات) و(10-14 سنة)على التوالي

ولصـــالح المبحوثيـــن من ذوي عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر. ويبين الجدول رقـــم (51) كذلـــك أن هـــنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد ســـنوات الخـــبرة 15-19 ســـنة ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من 5سنوات. فقد بلغ متوسط الفئة (15-19 سنة) (3.66)، مقارنة مع (3.41) لفئة (أقل من 5سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة (15-19 سنة).

أشـــارت نـــتائج تحلـــيل التباين الأحادي واختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوســـطات الحسابية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في جميع الابعـــاد المـــتعلقة بالـــتوجه نحو الأداء تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى توجهات المبحوثين ولصالح المبحوثين ذوي عـــدد سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر) و(15-19 سنة). أي ان المبحوثين من ذوي فـــئات الخبرة الثالثة والرابعة يتمتعون بمستوى مرتفع من التوجه نحو الأداء مقارنة مع فئات الخبرة الأقل. ولعل ذلك مرده للدور الكبير الذي تلعبه الخبرة الطويلة في تحسين أداء العاملين، فالخبرة الكبيرة تُثري معارف ومهارات الموظف وتقوي من مستوى أدائه. يضاف إلى ذلك أن الخبرة الطويلة تساهم في تفهم العاملين لمتطلبات واحتياجات العمل وكيفية أدائه بأسهل الطرق وأقلها كلفة.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل التنظيمية وهي : (برامج التدريب، الأجور والحوافز، نمط الاشراف، تكنولوجيا المعلومات، طبيعة خصائص العمل، تقييم الاداء) ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحوالاداء.

ومــن أجــل فحص الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد علاقــات الارتــباط بين أبعاد المتغير المستقل المتصل بالعوامل التنظيمية والمتغير التابع التوجه نحو الأداء، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (52)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد العوامل التنظيمية ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.***

المتغير التابع	المتغير المستقل						
التوجه نحو الأداء	برامج التدريب	الاجور والحوافز	نمط الإشراف	تكنولوجيا المعلومات	خصائص العمل	تقييم الأداء	العوامل التنظيمية
الرقابة الذاتية	0.062	0.065	0.047	**0.19	**0.20	*0.11	**0.13
الميل للإنجاز	**0.18	0.005	**0.17	**0.27	**0.23	0.024	**0.21
احترام الوقت	**0.14	0.002	**0.13	**0.25	**0.20	0.036	**0.17
النمو المهني	**0.26	0.053	**0.20	**0.29	**0.25	0.004	**0.27
النزعة التنافسية	**0.20	0.064	**0.23	**0.26	**0.28	*0.10	**0.29
حــل المشــكلات واتخــاذ القرارات	**0.16	0.053	**0.17	**0.18	**0.31	**0.15	**0.26
التغذية الراجعة	0.079	0.061	0.09	**0.13	**0.20	0.048	*0.12
المخاطره والمجازفة	**0.13	0.051	**0.15	**0.20	**0.26	0.027	**0.17
الإبداع والإبتكار	*0.12	0.078	**0.21	**0.17	**0.25	0.032	**0.22
تحمل المسؤولية	**0.18	0.032	**0.18	**0.22	**0.19	0.023	**0.19
التوجه نحو الأداء	**0.21	0.007	**0.22	**0.30	**0.33	0.047	**0.28

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) **ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.01)

*** بالــرغم من أن معاملات الارتباط تبدو صغيرة بالقيمة إلا أنها ذات دلالة معنوية عالية وذلك بسبب كبر حجم العينة المستخدمة (n=473)، ولكون الاختبار الإحصائي المستخدم لهذا الغرض يعتمد على قيمة (n) في المعادلة التالية: $t = r\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(52) إلى وجود علاقة ذات دلالــة إحصــائية مهمــة وموجــبه بين كل من العوامل التنظيمية المتعلقة ببرامج التدريــب، ونمــط الإشراف، وتكنولوجيا المعلومات، وطبيعة خصائص العمل من جهة، ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء من جهة أخرى. فقد بلغت

قـيمة معاملات الارتباط بين كل العوامل التنظيمية المتعلقة ببرامج التدريب، ونمط الإشـراف، وتكنولوجـيا المعلومـات، وطبيعة خصائص العمل، ومستوى توجه موظفـي البنوك الأردنية نحو الاداء (0.21، 0.22، 0.30، 0.33) على التوالي، ممـا يقتضـي قبول الفرضية جزئياً بالنسبة لهذه العوامل. ما يشير إلى أن العوامل التنظيمـية المـتعلقة بـبرامج التدريـب، ونمط الاشراف، وتكنولوجيا المعلومات، وطبـيعة خصـائص العمل، تؤثر إيجاباً في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحـو الأداء. ومـن الملاحظ أن أقوى العلاقات الارتباطيه آنفة الذكر جاءت مع العوامل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وطبيعة خصائص العمل. ولعل ذلك يرجع إلـى أن هناك تعدداً للمهارات وتنوع في المهام التي يمارسها العاملين في البنوك والـناتجة عن سياسة التدوير الوظيفي لموظفي اقسام البنك المختلفة كل فترة زمنية تتروح بين ستة اشهر الى سنة تقريباً، بهدف إكساب الموظفين المهارات اللازمة لممارسـة كافـة اعمال البنك والتمرس عليها جيداً. ونتيجة لذلك فإن الموظفين لا يشـعرون بـالملل والروتيـن والسأم أثناء قيامهم بأعمالهم، مما ينعكس إيجاباًعلى مستوى توجههم نحو الأداء. وفي جانب تكنولوجيا المعلومات وعلاقته الإيجابية مع مسـتوى توجـه الموظفين نحو الأداء، فإن استخدام الاجهزة والمعدات التكنولوجية الحديـثة والمتطورة في مجال العمل وتحديثها باستمرار، أدى إلى تحسين مستوى أداء العامليـن و إنجازهم لأعمالهم بدقة كبيرة وسرعة فائقة، وزاد من قدرتهم على خدمـة الزبائن والرد على استفساراتهم المتنوعة وطلباتهم المتزايدة كذلك، مما أثر ذلك كله بشكل إيجابي على مستوى توجههم نحو الأداء بمستوى أكبر.

أمـا بالنسبة لعلاقة الارتباط الإيجابية بين نمط الإشراف وبرامج التدريب من جهـة ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء من جهة اخرى، فإن ذلك يمكن أن يعزى إلى الدور الكبير الذي تلعبه عملية القياده والإشراف داخل المنظمات فـي تحسـين أداء العاملين وتوجيه جهودهم، وتقوية دافعيتهم نحو العمل والإنجاز وتحقـيق الأهداف، مما يزيد من شعورهم الداخلي بقيمة الجهود المبذوله وتقديرها، وتوضيح قيم وأهداف المنظمة للعاملين أيضاً. فوجود أجواء من التعاون بين الإدارة والعامليـن وبيـن الرؤسـاء والمرؤوسـين في العمل، يخلق أجواء مناسبة للإنجاز

وتحقــيق النجاح في العمل، ويساهم في إيجاد بيئة ملائمة للإبداع والابتكار. فتخفيف جوانـــب الـــرقابة الخارجية وتعزيز جونب الرقابة الذاتية لدى الموظفين، وإعطائهم قـــدر من المسؤولية، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، وفسح المجال لهم للمشاركة في صـــنع القرارات، وإعطائهم معلومات راجعة عن نتائج الاعمال باستمرار، كل هذه الجوانـــب تساعد العاملين في تحسين مستوى أدائهم وتعزز من توجههم نحو الأداء بشكل أفضل.

أمـــا فمـــا يتعلق ببرامج التدريب فإن الدور الذي يلعبه التدريب على صعيد الفـــرد العـــامل فـــي تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال ينعكس إيجاباً على مستوى توجههم نحو الأداء. فالتدريـــب يـــزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمه، وبالتالي يساعدهم في تحسين أدائهـــم لأعمـــالهم وقـــيامهم بواجباتهم بكفاءة وفاعلية أيضاً. إنَّ الاهتمام الذي توليه البنوك بالتدريب والتطوير والتحسين المستمرلأداء العمل وأداء والعاملين والنابع من تطبـــيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في قطاع البنوك الأردنية يمكن أن يفسر جزئياً علاقـــة الارتـــباط الإيجابيه بين برامج التدريب وتوجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء.

وتشير البيانات الواردة في جدول رقم(52) أيضاً الى عدم وجود علاقة ذات دلالـــة إحصـــائية مهمـــة بين كل من العوامل التنظيمية في الأبعاد المتعلقة بالأجور والحوافز، وتقييم الأداء من جهة ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء مـــن جهة أخرى، فقد بلغت معاملات الارتباط (0.007، 0.047) على التوالي كما وجـــاءت غير مهمة إحصائياً أيضاً، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه العوامل. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأجور والحوافز التي يتقاضاها المبحوثين ونظـــم وأســـاليب تقييم أدائهم ليس لها علاقة مهمة بمستوى توجههم نحو الأداء. ولعل ذلك مرده إلى أن المبحوثين أكثر اهتماماً وتوجهاً نحو قيم العمل الداخلية من فخـــر وإعـــتزاز بالعمل الذي يقومون به، وتحمل مسؤولية أعلى، ونمو وتطور في العمـــل، وغيرها من الجوانب التي ترفع من معنوياتهم وتشبع حاجاتهم العليا بغض النظر عن جانب الأجور والحوافز وأساليب تقييم الأداء. ويمكن ان يكون مردة أيضاً

إلــى وجــود قــيم ومعتقدات دينيه لدى المبحوثين تحظهم على أداء العمل وإتقانه، ووجود معتقدات وتقاليد اجتماعيه في البيئة المحيطة للمبحوثين تدعم جوانب التوجه نحو الأداء دون النظر كثيراً للجوانب المادية الناتجة عن العمل.

ولمــزيد مــن التفصــيل والإيضاح وبيان تصورات موظفي البنوك الأردنيه لأبعــاد العوامــل التنظيمــية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعــيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن أبعاد العوامل التنظيمية، وعن فقرات كل بعد من أبعاد العوامل التنظيمية كما يلي:

أولاً: برامج التدريب كبعد من أبعاد العوامل التنظيمية.

يبين الجدول رقم(53) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد برامج التدريب.

جدول رقم (53)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد برامج التدريب.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1	تتصف برامج التدريب التي يعقدها البــنك للموظفيــن بالتــتابع والاستمراريه	3.09	0.67	%77.27	2	مرتفع
2	تتناسب برامج التدريب التي يعقدها البنك مع حاجاتي التدريبيه.	3.03	0.64	%75.74	3	مرتفع
3	تُســاعدني بــرامج التدريــب التي يعقدهــا البنك على صقل مهاراتي وتحسين مستوى أدائي.	3.13	0.65	%78.22	1	مرتفع
1-3	برامج التدريب	3.08	0.55	%77.08	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (53) أن المتوسط العام لفقرات متغير برامج التدريب بلغ (3.08) وبأهمــية نسبية بلغت(77.08%)، مما يشير الى أن متغير برامج التدريب يلقــى اهــتماما مرتفعا لَدى موظفي البنوك الأردنية. ولعل ذلك يُعزى الى الاهتمام

يتبين من الجدول رقم (54) أن المتوسط العام لفقرات متغير الأجور والحوافز بلغ (2.38) وبأهمية نسبية بلغت (59.46%)، مما يؤشر إلى مستوى متوسط من العلاقة بين الأجور والحوافز والتوجه نحو الأداء في البنوك الأردنية. ولعل مرد ذلك إلى أن الموظفين والعاملين بصفة عامة يشتركون في عدم الرضا عن المكافآت والأجور والحوافز، نتيجة عدم تناسبها مع الجهد المبذول من جهة، وعدم تناسبها لمتطلبات الحياة الاجتماعية ومستلزمات المعيشة من جهة أخرى. فهناك ارتفاع مستمر لأسعار السلع والخدمات وكل مستلزمات الحياة في الأردن لا يقابله ارتفاع بنفس المستوى في مقدار الأجور والحوافز المعطاة للعاملين من قبل المنظمات، مما يؤدي الى ارتفاع تكاليف المعيشة.

ثالثاً: نمط الإشراف كبعد من أبعاد العوامل التنظيمية.

يبين الجدول رقم (55) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد نمط الإشراف.

جدول رقم (55)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد نمط الإشراف.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
9	تسود روح التعاون في حل المشاكل وتجاوز الصعوبات التي تبرز بين الرؤساء والمرؤوسين في البنك.	2.92	0.74	%72.94	1	متوسط
10	تتقبل إدارة البنك الأفكار والآراء الجديدة من العاملين في البنك وتشجعها.	2.87	0.71	%71.67	2	متوسط
11	يتصف نمط الإشراف في البنك بشكل عام بأنه ديموقراطي.	2.65	0.76	%66.33	3	متوسط
9-11	نمط الإشراف	2.81	0.61	%70.31	-	متوسط

يتبيـــن من الجدول رقم (55) أن المتوسط العام لفقرات متغير نمط الإشراف بلـــغ (2.81) وبأهمية نسبية بلغت (70.31%)، مما يؤشر إلى مستوى متوسط من العلاقـــة بيـــن نمـــط الاشراف والتوجه نحو الأداء في البنوك الأردنية. ولعل ذلك يـــرجع إلـــى تأثـــر نمـــط الإشراف السائد في البنوك الأردنية في الجانب المتصل بالعلاقة بين المشرفين الإداريين والموظفين أو في جانب علاقة الموظفين مع الإدراة العلـــيا، بنمط العلاقات السائد في البيئة المحيطة في المجتمع الأردني. فالعلاقات لا زالت تتأثر بالعلاقات الشخصية والمزاجية أحياناً، وعدم وجود الاجواء الديموقراطية الملائمة لإبداء الأفكار والآراء الجديدة وعدم التشجيع الكافي لها من قبل المشرفيين الاداريين وإدارات البنوك بشكل عام.

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات كبعد من أبعاد العوامل التنظيمية.

جدول رقم (56)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد تكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
12	تتصـــف الوســـائل التكنولوجـــية المســـتخدمة في البنك(اجهزة وبرامج الحاســـوب، الصراف الالي، شبكات الاتصـــال والـــربط الالـــي) بالدقه والفعاليه.	3.08	0.67	%77.11	2	مرتفع
13	تســـاعد الوســـائل التكنولوجـــية المســـتخدمة فـــي البنك على توفير المعلومـــات والبـــيانات فـــي الوقت المناسب.	3.17	0.61	%79.23	1	مرتفع
14	يـــتم تحديـــث الأجهـــزة والمعدات والبرامج التكنولوجية المستخدمة في البنك باستمرار.	3.03	0.71	%75.63	3	مرتفع
12-14	تكنولوجيا المعلومات	3.09	0.58	%77.33	–	مرتفع

يتضـــح مـــن الجـــدول رقم (56) أن المتوسط العام لفقرات متغير تكنولوجيا المعلومـــات بلـــغ (3.09) وبأهمية نسبية بلغت (77.33%)، مما يؤشر إلى مستوى مـــرتفع للعلاقـــة بين تكنولوجيا المعلومات والتوجه نحو الأداء في البنوك الأردنية. ولعـــل ذلـــك يعود إلى سعي البنوك الأردنية لاستخدام كل ما هو جديد من الوسائل التكنولوجـــية والالكترونـــية من حيث الأجهزة والمعدات، وشبكات الاتصال ويقوم بتحديثها باستمرار، وذلك لتحسين مستوى أداء العمل في هذه البنوك، نتيجة للتنافس الشديد بين هذه البنوك في استخدام التكنولوجيا المتطورة والتي تعتبر إحدى الميزات التنافسية في قطاع البنوك .

خامساً: طبيعة خصائص العمل كبُعد من أبعاد العوامل التنظيمية.

يبين الجدول رقم(57) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد طبيعة خصائص العمل.

جدول رقم (57)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد طبيعة خصائص العمل.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
15	العمـــل الـــذي أقـــوم به بحاجة إلى مهارات متعددة.	3.26	0.60	%81.50	1	مرتفع
16	هـــناك تنوع في المهام التي أقوم بها في عملي.	3.20	0.62	%79.92	2	مرتفع
17	امارس قدر من الحرية والاستقلالية في عملي الوظيفي.	2.81	0.70	%70.19	3	متوسط
17-15	طبيعة خصائص العمل	3.09	0.48	%77.20	-	مرتفع

يتبيـــن من الجدول رقم (57) أن المتوسط العام لفقرات متغير طبيعة خصائص العمـــل بلغ (3.09) وبأهمية نسبية بلغت(77.20%)، مما يؤشر الى مستوى مرتفع مـــن العلاقة بين خصائص العمل والتوجه نحو الأداء لدى موظفي البنوك الأردنية.

ولعل ذلك يرجع الى طبيعة العمل المصرفي الذي يحتاج إلى تنوع في المهام، وتعدد في المهارات، وقد عكس هذا التنوع في المهام والمهارات والواجبات، متوسط إجابات المبحوثين على الفقرات (15,16) المبينة اعلاه، فقد بلغ (3.26,3.20) على التوالي، وهو مستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد لأغراض البحث.

سادساً: تقييم الأداء كبُعد من أبعاد العوامل التنظيمية.

يبين الجدول رقم (58) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد تقييم الأداء.

جدول رقم (58)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد تقييم الأداء.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
18	يتم تقييم أدائي في البنك بطرق وأساليب موضوعية وعادلة.	2.60	0.80	%65.01	2	متوسط
19	لا تتدخل الواسطة والمحسوبية في تقييم أداء موظفي البنك.	2.57	0.86	%64.32	3	متوسط
20	هناك دور للعلاقات الشخصية في عملية تقييم الأداء في البنك.	2.74	0.84	%68.61	1	متوسط
18-20	تقييم الأداء	2.64	0.52	%65.98	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (58) أن المتوسط العام لفقرات متغير تقييم الأداء بلغ (2.64) وبأهمية نسبية بلغت (65.98) وهذا يؤشر الى مستوى متوسط من العلاقة بين تقييم الأداء ومستوى التوجه نحو الأداء لدى موظفي البنوك الأردنية. ولعل ذلك مرده الى تأثر نظم تقييم الأداء في البنوك الأردنية بالبيئة الاجتماعية المحيطة من حيث وجود دور كبير ومهم للعلاقات الشخصية والواسطه والمحسوبية في جوانب العمل وابتعاده عن الموضوعيه في كثير من الامور. فالترقيات وتقييم أداء العاملين

في كثير من الاحيان تستند الى أسس ومعايير بعيدة عن الموضوعية ومستوى الأداء الفعلي للعاملين بل تستند الى العلاقات الشخصية، والواسطة والمحسوبية، والمصالح الشخصية، والولاءات العشائرية.

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء، وتحليل العلاقة بين الخصائص الشخصية للمبحوثين والعوامل التنظيمية في البنوك الأردنية ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء. توصل البحث إلى النتائج التالية:

1. هنالك مستوى مرتفع من التوجه نحو الأداء لدى موظفي البنوك الأردنية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحوالأداء (3.43) وبأهمية نسبية(85.71%). جاءت جميع المتغيرات التي تقيس مستوى التوجه نحو الاداء بمتوسطات حسابيه مرتفعة أيضاً، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.04 – 3.63). إن المتغيراتِ الأكثرَ تأثيراً في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء مرتبة وفقا لإهميتها من الأعلى الى الأدنى على النحو الآتي: الميل للإنجاز، النمو المهني، احترام الوقت، تحمل المسؤولية، المخاطره والمجازفة، التغذية الراجعة، النزعة التنافسية، الرقابة الذاتية، حل المشكلات واتخاذ القرارات، والإبداع والابتكار. ويتضح من ذلك أن المتغيرات المتعلقة بالميل للإنجاز والنمو المهني واحترام الوقت وتحمل المسؤولية هي المتغيرات الأكثر أهمية وقوة في تأثيرها على مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء. ويمكن ان يُعزى ذلك الى محاولة المبحوثين إظهار رغبتهم وميلهم وموقفهم الايجابي وسلامة توجهاتهم نحو الأداء، وتحسين مستوى أدائهم وأداء البنوك التي يعملون بها، وتعبر أيضاً عن طموحاتهم نحو الإنجاز والنجاح في الاعمال التي يقومون بها، والتميز في الأداء، وتحمل المسؤولية، والتطور والنمو في المجالات التي يعملون بها. ويتضح كذلك أن المتغيرت الأخرى المتعلقة بالمخاطره والمجازفة والتغذية الراجعة والنزعة التنافسية والرقابة الذاتية

وحل المشكلات واتخاذ القرارات والإبداع والابتكار قد جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة وأهمية نسبية مرتفعة أيضاً وذات تأثير قوي في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء. ويرى الباحث أن ذلك مرده الى توفر بيئة عمل ملائمة ومحفزه في توجه المبحوثين نحو الأداء في هذه المجالات، كإستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة في العمل والتي تساعد في أداء العمل بدقة، وتوفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارت بسرعة كبيرة، وتساهم في دعم الإبداع والابتكار، ووجود اجراءات عمل ونظم رقابية تدعم مبدأ الرقابة الذاتية عند المبحوثين. أما في جانب المخاطرة والمجازفة فإن تعامل المبحوثين مع المال يعزز من توجههم نحو المخاطرة والمجازفة في العمل.

2. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة باحترام الوقت، والنمو المهني، والنزعة التنافسية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المسؤولية تعزى لمتغيرالجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وقد يكون مرد ذلك لحاجة الرجل للعمل أكثر من المرأة، نظراً للمسؤوليات المترتبة على عاتقه في جانب تأمين مستلزمات الحياة الكريمة له ولأفراد أسرته، كما أن العادات والتقاليد الاجتماعية والثقافة السائدة في البيئة الأردنية تدعم من توجه الرجل نحو الأداء أكثر من المرأة. من جانب لم تُشر النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الابعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والميل للإنجاز تعزى لمتغيرالجنس. ويمكن أن يُعزى ذلك لعمومية هذه الأبعاد وشمولها لكافة الموظفين من الذكور والاناث.

3. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالميل للإنجاز، والنمو المهني، والنزعة التنافسية تعزى لمتغيرالحالة الاجتماعية، وقد جاءت

الفروق لصالح فئة الموظفين غير المتزوجين. ولعل مرد ذلك الى ان لدى هذه الفئة طموحات أكبر نحو النجاح والمثابرة والتقدم الوظيفي والمهني والمنافسه، فقد تكون هذه الفئة من ذوي الفئات العمرية الصغيرة وتسعى نحو الاستقرار وتكوين أسرة جديدة وتحاول إثبات جدارتها وكفاءتها داخل المجتمع. من جانب اخر لم تشر النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الابعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، واحترام الوقت، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، والمخاطرة والمجازفة، والإبداع والابتكار، وتحمل المسؤولية، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

4. أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الابعاد المتعلقة بالميل للإنجاز، واحترام الوقت، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المسؤولية تبعاً لفئاتهم العمرية، ولصالح المبحوثين في الفئات العمرية (31-40سنة) و(41-50سنة). ولعل ذلك يُعزى لكون هذه الفئات العمرية اكثر ادراكاً ومعرفة بالآثار الإيجابية للتوجه نحو الأداء، وما ينطوى عليه من نتائج إيجابية تنعكس على معنوياتهم وعلى أداء العمل في آن واحد، نتيجة الخبرة الكافية التي يتمتعون بها. ومن الممكن أيضاً ان هذه الفئات العمرية، قد شهدت التغيرات الكبيرة التي حدثت في قطاع البنوك في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة والاستغناء عن وسائل وطرق العمل اليدوية التقليدية القديمة. من جانب اخر لم تشر النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والنمو المهني، والنزعة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

5. أشارت نتائج البحث الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائيه لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الابعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والميل للإنجاز، واحترام الوقت، والنمو المهني، والنزعة التنافسية، والمخاطره

والمجازفة، والإبداع والابتكار، وتحمل المسؤولية، تبعاً لمتغيرالمؤهل العلمي، ولصالح فئات المؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا. ولعل ذلك مرده إلى ان المبحوثين من فئات التأهيل العلمي الجامعي والدراسات العليا ونتيجة لتأهيلهم العلمي الأكبر وحصولهم على معارف ومهارات أكثر، فإن معرفتهم لمتطلبات العمل والقدرة على أدائه تكون أيضاً اكبر من المبحوثين ذوي فئات التأهيل الأدنى. ومن الممكن أن لديهم القدرة على الإبداع والابتكار في مجال العمل، ومتاح لهم فرص للنمو المهني والوظيفي أكثر من فئات التأهيل العلمي الادنى لكون مؤهلاتهم العلمية تعززمن توجههم نحو هذه الجوانب بشكل أكبر. من جانب آخر لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الابعاد المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6. أشارت نتائج البحث إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الابعاد المتعلقة بالرقابة الذاتية، والميل للإنجاز، والنزعة التنافسية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغذية الراجعة والمخاطره والمجازفة، والإبداع والإبتكار، وتحمل المسؤولية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح فئة المسمى الوظيفي مدير. ولعل ذلك مرده إلى المسؤولية الكبيرة التي يتحملها المدراء في الجوانب المتعدده من عمل المنظمة والمتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعه لكافة جوانب العمل في المنظمة. ويمكن رده أيضاً للصلاحيات الواسعة المعطاة لفئة المدراء في جميع جوانب عمل المنظمة. من جانب آخر لم تشر االنتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في الأبعاد المتعلقة باحترام الوقت، والنمو المهني تعزى لمتغيرالمسمى الوظيفي.
7. أشارت نتائج البحث إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في جميع الأبعاد المتعلقة بالتوجه نحو

الأداء تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح المبحوثين ذوي عدد سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر) و(15-19 سنة). ولعل ذلك مرده للدور الكبير الذي تشكله الخبرة الطويلة في تحسين أداء العاملين، فالخبرة الكبيرة تُثري معارف ومهارات الموظف وتقوي من مستوى أدائه. يضاف إلى ذلك أن الخبرة الطويلة تساهم في تفهم العاملينَ لمتطلبات واحتياجات العمل وكيفية أدائه بأسهل الطرق وأقلها كلفة.

8. أشارت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة وموجبة بين العوامل التنظيمية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وطبيعة خصائص العمل وبرامج التدريب ونمط الإشراف ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الاداء. ولعل ذلك يرجع الى تعدد المهارات وتنوع المهام التي يمارسها العاملين في البنوك والناتجة عن سياسة التدوير الوظيفي لموظفي اقسام البنك المختلفة على مدار فترات زمنية تتروواح بين ستة اشهر إلى سنة تقريباً، بهدف إكساب الموظفين المهارات اللازمة لممارسة كافة أعمال البنك والتمرس عليها جيداً. ونتيجة لذلك فإن الموظفين لا يشعرون بالملل والروتين والسأم أثناء قيامهم بأعمالهم، مما ينعكس إيجاباًعلى مستوى توجههم نحو الأداء. وفي جانب تكنولوجيا المعلومات وعلاقته الإيجابية مع مستوى توجه الموظفين نحو الأداء، فإن استخدام الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة والمتطورة في مجال العمل وتحديثها باستمرار، يؤدي الى تحسين مستوى أداء العاملين في إنجاز أعمالهم بدقة كبيرة وسرعة فائقة، ويزيد من قدرتهم على خدمة الزبائن والرد على استفساراتهم المتنوعة وطلباتهم المتزايدة. أما فيما يتعلق بنمط الإشراف وعلاقته الإيجابية مع مستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء، فيمكن أن يكون مرده إلى الدور الكبير الذي تلعبه عملية القياده والإشراف داخل المنظمات في تحسين أداء العاملين وتوجيه جهودهم، وتقوية دافعيتهم نحو العمل والإنجاز لتحقيق الأهداف المبتغاة، من خلال زيادة شعور الموظفين بقيمة جهودهم المبذوله وتقديرها أيضاً، ومحاولة

توضيح قيم وأهداف المنظمة للموظفين، مما يؤثر في مستوى توجههم نحو الأداء بشكل إيجابي.

9. أشارت نتائج البحث إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة بين العوامل التنظيمية المتعلقة بالأجور والحوافز وتقييم الأداء ومستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء. ولعل ذلك مرده إلى أن المبحوثين أكثر اهتماماً وتوجهاً نحو قيم العمل الداخلية من فخر واعتزاز بالعمل الذي يقومون به، وتحمل مسؤولية أعلى، ونمو وتطور في العمل، وغيرها من الجوانب التي ترفع من معنوياتهم وتشبع حاجاتهم العليا بغض النظر عن الجوانب المادية والتنظيمية المتعلقة بمقدار الأجور والحوافز التي يتقاضوها أو بأساليب ونظم تقييم الأداء المتبعة في البنوك التي يعملون بها.

2.5. التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث يعرض الباحث بعض التوصيات التي من المتوقع أن تساهم في تعزيز مستوى توجه العاملين نحو الأداء كما يلي:

1. ضرورة استمرار تشجيع البنوك الأردنية للعاملين فيها للتوجه نحو الأداء وجعله من أولى اهتماماتها، وذلك بتوفير مزيد من الظروف التي تعزز من هذا التوجه عن طريق إشعار العاملين بأهميتهم في العمل وخلق مناخ عمل يعزز هذا التوجه في المستقبل.
2. ضرورة إستفادة الجهات المسؤولة في البنوك الأردنية من قيم العمل الاسلامية في تعزيز وتأصيل جوانب التوجه نحو الأداء عند الموظفين.
3. إعادة النظر في نظم تقييم أداء العاملين المعمول بها في البنوك الأردنية، بحيث تحقق العدالة والموضوعية والبعد عن العلاقات الشخصية في كافة جوانبها، لما لها من أهمية كبيرة في رفع مستوى توجه العاملين نحو الأداء.
4. إعطاء جانب الأجورالمادية والحوافز المعنوية الممنوحة للعاملين مزيداً من الاهتمام والدعم، وإعادة النظر فيها بشكل دوري لما لها من دور كبير في تعزيز ودعم جوانب التوجه نحو الأداء عند العاملين.

5. إيلاء جوانب القيادة والاشراف على العاملين مزيداً من الاهتمام والدعم وذلك بعمل برامج تدريبية وندوات ولقاءات توضح أهمية أساليب الإشراف في توجه العاملين نحو الأداء.
6. ضرورة الاهتمام بشكل اكبر ببرامج التدريب والتعليم المستمر وتنميتها بحيث تكون موجهه نحو الاداء بشكل اكبر، نظراً لما للتدريب من اهمية بالغة في تحسين اداء العاملين.
7. ضرورة إجراء أبحاث ودراسات أخرى حول هذا الموضوع المهم في القطاع المصرفي الأردني مع إدخال بعد إدارة الجوده الشامله كأحد الابعاد والمتغيرات المؤثرة في مستوى توجه العاملين في البنوك الأردنية نحو الأداء.

المراجع

أ- المراجع العربية:

إسلام، ناصر، (2004)، الثقافة الإدارية في باكستان: الواسطة والمتملقون والسلطة والجماعية، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مج:9، عدد: 4، ص ص:185-215.

أوشـــي، وليم ج، (1981)، **النموذج الياباني في الادارة: نظرية Z**، ترجمة: حسن محمد يس، مراجعة: ربحي الحسن، منشورات معهد الادارة العامة، الرياض.

ايـــوب، ناديـــا (2000)، "العوامـــل المؤثرة على السلوك الإبداعي الإبتكاري لدى المديريـــن في قطاع البنوك التجارية السعودية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 40، العدد الأول، ص ص1ــــ 51.

بـــدوي، أحمد زكي،(1984)، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية: إنجليزي- فرنسي عربي**، القاهرة: دار الكتاب المصري، بيروت: دار الكتاب اللبناني.

بـــرهان، محمـــد نور،(1989)،"تقنية المعلومات وتحديات الإدارة العامة العربية في عقد التسعينات"، **المجلة العربية للإدارة**،م:13،ع:4،ص ص:205-220.

بعيره، أبو بكر مصطفى، (1992)، **الرقابة على المنظمات: مفاهيم أساسية**، جامعة الإسكندرية.

البنك المركزي الأردني، (2003)، **التقرير السنوي الأربعون**، عمان، الأردن.

البنك المركزي الأردني، (2004)، **الجهاز المالي والمصرفي في الأردن (1964-2004)**، منشورات البنك المركزي الأردني، عمان، الأردن.

بوكميش، لعلى، (2001)، **نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الأردن.

الجســـار، عبدالمحسن فهد، وحسان علي العبد الجادر، (2004)، "مدى تأثير سياسة المكافـــأة المالـــية في دافعية موظفي الخدمة المدنية: دراسة ميدانية بالتطبيق علـــى موظفـــي وزارة المالـــية بدولة الكويت"، **مجلـــة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، م 20، ع 1، دمشق.

جمعـية البـنوك فـي الأردن، (2003)، إحصائيات العاملين في الجهاز المصرفي الاردني، عمان، الأردن.

جواد، شوقي ناجي، (2000)، **سلوك تنظيمي**، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن.

جومـيز، هـنري، (1998)، تطبيق الإصلاح الحكومي في أمريكا اللاتينية، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مج: 3، عدد: 3-4، ص ص:25-50.

الحـاج قاسم، منير (1999)، "**العوامل المؤثرة على أداء مندوبي البيع العاملين في شركات التأمين في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

حـريم، حسين، (2004)، **السلوك التنظيمي**: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حسـن، راويـة محمـد، (2002)، **السـلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

حسـن، راويـة محمد، (1999)، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

الحقبانـي، تركـي بن عبدالرحمن بن سعد (1997)، "**أثر المتغيرات التنظيمية على الإبـداع الإداري: دراسـة اسـتطلاعية للموظفيـن العامليـن في الأجهزة الحكومـية بمديـنة الرياض في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

حنفي، عبدالغفار، وأخرون،(2002)، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة.

الحنيطي، محمد فالح، (2003)، " الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفيـن في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليليه"، **دراسات الجامعة الاردنية: العلوم الإدارية**، مج:30، عدد:2، ص ص: 398-415.

الحوامدة، نضال وفهمي الفهدواي، (2002)، "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفـي"، **مجلة مؤته للبحوث والدراسات**، المجلد:17، العدد 2، ص ص: 165 - 200

الخـــازندار، جمـــال الديـــن، (1994)، "تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة: دراسة مقارنة"، مجلة الإداري، السنة:16، عدد:56، ص ص: 123-150.

الخشـــالي، شاكر جار الله وإياد فاضل التميمي، (2004)، أثر خصائص العمل على الإجهـــاد الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، **المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية**، ع1، م1، ص ص: 25-47.

خليفة، عبداللطيف محمد، (2000)، **الدافعية للإنجاز**، دار غريب للنشر، القاهرة.

خليفة، عبداللطيف محمد، (1997)، "دراسة ثقافية بين طلاب الجامعة من المصريين والســـوادنيين فـــي الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض المتغيرات"، **مجلة علم النفس**، أكتوبر -نوفمبر-ديسمبر، ص ص: 6-39.

الخلـــيل، علي، (1996)، الإصلاح الإداري ضرورة وطنية: تجارب لبعض وزراء الدولة لشؤون الإصلاح الإداري، **مجلة الإدارة اللبنانية**، العدد: 1، ص ص: 28-37.

ديديـــر، جيـــن بيري، (1997)، إعادة تأكيد القيم ومفهوم الاحتراف بالخدمة المدنية الفرنسية، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**،مج:2،عدد:3، ص ص: 60-153.

الذنيـــبات، حســـام مبارك، (2003)، "**العلاقة بين نظم المعلومات المحوسبة وأداء العاملين في المؤسسات المالية الحكومية المتخصصة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الراجحـــي، صـــالح بن عبدالله، (2005)، "حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية والثقافـــية: دراســـة مقارنة بين الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية (حالة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، م33،ع1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

الربضي، وائل منور، (2002)، "**سمات المشرف الفعال وعلاقتها بدافعية الإنجاز لـــدى أعضـــاء مراكز الشباب**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

الرفاعـــي، يعقــوب الســيد يوسف، (2000)، "أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وســلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت"، **مجلة الإداري** – مسقط، السنة: 22، العدد: 81، ص ص: 13- 52.

زويلــف، مهــدي حسن وسليمان أحمد اللوزي، (1993)، **التنمية الإدارية والدول النامية**، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

الســالم، مؤيــد سعيد، (1999)، "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعامليــن: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، **مجلة دراسات الجامعة الاردنية: العلوم الإدارية**، مجلد 26، عدد 1، ص ص: 98ـ113.

الســالم، مؤيــد ســعيد وصالح، عادل حرحوش، (2002)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث، عمان.

السامرائي، نبيهة صالح، (2003)، **العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار زهران، عمان، الأردن.

سلطان، محمد سعيد، (2002)، **السلوك الإنساني في المنظمات**: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

ســليمان، حنفــي محمود وجودة، يسري السيد، (1998)، **السلوك التنظيمي**، بدون ناشر، الزقازيق، جمهورية مصر العربية.

ســويترز، جوزيــف و تسما، موسي تكليمايكل، (2004)، الإدارة العامة في الدول النامية: ملاحظات حول الوضع في ارتيريا، **المجلــة الدولية للعلوم الإدارية**، مج:70، عدد: 2، ص ص:45-63.

سيزي، بريسكا،(1997)، إعادة تأكيد قيم الاحتراف بالإدارة العامة: تجربة يوغندا، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مج:2، عدد: 3، ص ص:145-153.

الشــيخ ســالم، فــؤاد وآخرون، (1998)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط6 ، مركز الكتب الأردني، عمان.

صــدام، محمــد، (2004)، الإدارة المعتمدة على القيم: إتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، **مجلة الإداري**، السنة 26، العدد 97، مسقط.

الطـــراونة، محمـــد أحمد، (2002) "إدارة الوقت والأداء الوظيفي": دراسة تحليلية مقارنـــة، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 17، العدد 1، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ص ص: 63-94.

الطراونة، تحسين، (2003)، "توقعات الموظف العام في الكرك وأثرها على الرغبة في العمل"، **مجلة اربد للبحوث والدراسات**، مجلد 6،عدد2، ص ص: 1-41.

الطراونه، محمد أحمد وبدريه البلبيسي،(2002)، "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراســة تطبيقــية على المصارف التجارية في الأردن، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد: 17، العدد: 1، ص ص: 11-42.

عاشـــور، احمـــد صقر، (1989)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر، بيروت.

العـــائدي، كمـــال علوان محيسن، (2000)، "**أثر الحوافز على الاداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق: دراسة ميدانية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الأردن.

عبدالحمـــيد، إبراهـــيم شـــوقي، (2003)، "الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية في دولة الإمارات العربية المتحدة "، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد 23، عدد 1، ص ص1-41.

العبـــيدي، رائـــد عـــبدالخالق عبدالله، (1989)، "**الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملـــين: دراســـة تطبيقـــية مقارنة بين منشأتين في القطاعين الاشتراكي والخـــاص**"، رســـالة ماجســـتير غـــير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، بغداد.

عبدالمحســـن،توفـــيق محمد،(2002)، **تقييم الأداء** : مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، الإسكندرية.

العتيبي، أدم، (1998)، "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفـــي في القطاع الحكومي بدولة الكويت "، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، العدد9، الدوحه، قطر، ص ص: 81-126.

عــدس، عبدالرحمن ومحي الدين توق،(1997)، **المدخل إلى علم النفس**، ط4، دار الفكر للطكباعة والنشر، عمان.

عســاف، عبد المعطي محمد، (1994)، **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، مكتبة المحتسب، عمان.

العضــايلة، علــي محمــد، (2002). "إدارة الوقت من وجهة نظر مديري الإدارة الوســطى فــي الجهاز الحكومي القطري"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 17، العدد 7، جامعة مؤتة، الأردن.

العلاق، بشير، (1998)، **مبادئ الإدارة**، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان.

العمــر، بــدر، (2000)، "علاقــة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفــية لدى الموظفين في دولة الكويت"، **مجلة مركز البحوث التربوية**، جامعة قطر، السنة التاسعة، ع:17، ص ص: 79-104.

العميان، محمود سليمان، (2004)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

العنزي، عوض خلف، (2003)، "ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في بيئة الاعمال الكويتية"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العــدد 61، الســنة 42، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جهاز الدراسات العليا والبحوث، ص ص: 327-37.

العواملــة، نائل، (1992)،" إنتاجية الموظف العام في الاردن: وجهة نظر إدارية"، **مجلة أبحاث اليرموك**: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 8، عدد 3، ص ص: 85-105.

العواملــة، نائل عبد الحافظ، (1993)، "منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري"، **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية**، المجلد 5، عدد2، ص387- 419.

غــيات، بوفجلة، (2001)، " الدوافع الثقافية للسلوك المهني للعامل": دراسة أوليه، مجلة الإداري، السنة: 23، العدد: 87، مسقط، ص ص:13-40.

الغرايبه، لطفي عبدالقادر أحمد،(1995)، "أهمية الوقت وإدارته من المنظورين الوضعي والإسلامي : دراسة مقارنه"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك.

فرانسيس، ديف وودكوك، مايك، (1995)، **القيم التنظيمية**، ترجمة: عبدالرحمن أحمد الهيجان، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

القرضاوي، يوسف، (1997)، **الوقت في حياة المسلم**، ط7، مؤسسة الرسالة، بيروت.

القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

القزاز، حسين محمد، (2001)، السلوك التنظيمي في مصر: مقدمة في ماهية السلوك الإنساني، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.

القطاونة، منار إبراهيم عبد (2000)، "**المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

كاظم، جعفر عبد، (2002)، "مقارنة دافع الإنجاز نحو العمل لدى العاملين في معمل الحياكة التابع لشركة واسط للصناعات النسيجية في الكوت"، **مجلة القادسية للعلوم التربوية**، جامعة القادسية، العراق، مجلد 1، العدد4، ص ص: 64-74.

الكبيسي، عامر، (1999)، أهم إشكاليات الخدمة المدنية العربية وسبل مواجهتها، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مج:4، عدد: 1، ص ص: 233-25.

كنعان، نواف، (1998)، اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق، ط5، مكتبة دار الثقافه للطبع والنشر، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى، (2002)، **التنمية الإدارية**، ط2، دار وائل للطباعه والنشر، عمان.

محمد، موفق حديد، (2000)، **الإدارة العامة**: هيكلة الاجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

المدهــون، موســى توفــيق و ابراهــيم محمد الجزراوي،(1995)، **تحليل السلوك التنظيمــي**: ســيكولوجياً وإداريــاً للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

المشــعان، عويــد سلطان،(2003)، "العلاقة بين سلوك النمط(أ) والرضا الوظيفي لــدى عينة من المدرسين الكويتيين والمدرسين المصريين"، **المجلة التربوية**، مجلد:17، عدد: 67، ص ص:185-215.

المغربــي، كــامل محمــد، (1994)، **السلوك التنظيمي**: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للتوزيع، عمان.

الــنجار، محمــد عدنان، (1996)، **إدارة الأفراد: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، منشورات جامعة دمشق.

النفيعــي، ضــيف اللة بن عبدالله، (2003)، "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة**، م17، ع1، ص ص: 3-37.

النقشــبندي، بارعــة،(2000)، "المشاركة السياسيه للمرأة الأردنية : دراسة ميدانية لطالبات العلوم السياسية في الجامعة الأردنية وجامعة العلوم التطبيقية"، **مجلة مؤته للبحوث والدراسات**، م: 15، ع: 6، ص ص:197-230.

النمر، سعود، (1990)، **السلوك الإداري**، ط1، جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض.

هــاردنج، ستيف وهكسبورز، فرانس، (1995)، قيم العمل الجديدة: نظرياً وعملياً، **المجلة الدولية للعلوم الإجتماعيه**، سبتمبر، اليونسكو، ص ص: 93-111.

هاينز، ماريون إي، (1409هــ)، **إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال**، ترجمة: محمــود مرســي و زهير الصباغ، مراجعة: زكي غوشة و ربحي الحسن، منشورات معهد الادارة العامة، الرياض.

هلال، محمد عبد الغني حسن، (1995)، **مهارات إدارة الوقت**، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2000)، **إدارة المــوارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

يوســف، درويش عبد الرحمن يوسف، (1999). "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالــتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية لدى موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة"، **مجلة الإدارة العامة** مج:39،ع:3، ص ص: 497 - 528.

ب- المراجع الأجنبية:

Amaryllis, T,(1990), "Work motivation and Productivity of Government Workers",**Philippine Journal of Psychology**, N: 33, pp: 30-38.

Brown, Steven p & Corn, William & Leigh, Thomas w,(1993), "Do Feelings of Success Mediate Sales Performance –Work Attitude Relationships"? **Journal of Academy of Marketing Science**, V: 21, N: 2, pp: 91–100.

Deven, A,(1999),"Central Problems in the Management of Innovation", **Management Science**,Vol:32, NO:5, PP: 591-610.

Fang, M. (1997), "A study of Work Motivation, The Influence of Organizational Variables and Influence of Organizational Variables and Individual Characteristics on Work Motivation and Outcomes",Doctoral Dissertation Cornell University 1997, **Dissertation Abstracts International** - B 58/ 04, 2964 Order No: AAC9728384 Pro Quest.

Fraga, Doran, E, (1997), "The Effect Of Person-Organization Culture Fit On Employee Organizational Commitment And Employee Internal Work Motivation" Doctoral Dissertation, California State University,**Dissertation Abstracts International** -MAI 35/3, 903. Order No: AAC 138250 Pro Quest.

Holly, L. M. (2000). "Comparing Work Motivation and Performance: A Criton Test of The HJMB Exchange Theory of Motivation", Doctoral dissertation, University of Nebraska at Omaha, 2000 **Dissertation Abstracts International-** A60/10.3793.ORDAR NO: ACC 9951402 PRO QUEST.

Horgan, Justin & Muhlau, Peter, (2003), "The Adoption of High Performance Human Resource Practices in Ireland: An Integration of Contingency and Institutional Theory", **Irish Journal of Management**, N: 4 , V: 2 , University of Groningen, pp: 26-47.

Reichard ,Christoph, (2002), "Assessing Performance –Oriented HRM Activities Selected Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Countries", **human resources management (HRM) working party meeting OECD headquarters**, paris 7–8 october 2002.

Riggs, Fred W,(1964),**Adminstration in Developing Countries**, Haughtton Mifflin Company, Boston .

Scher Merhorn, jr John, (1999), **Management**, 6th ed. John Wiley and Sons Inc.

Schuler, R. S, (1995) , **Managing Human Rresources**, Irwin Inc.

Steven, P Brwon and Robert, A Peterson,(1994), "The effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol: 58, pp: 78-80.

Wagner, III john & Hollenbeck John R, (1992), **Organizational behavior**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

ملحق رقم (أ)

استبانة البحث

ملحق رقم (أ)

استبانة البحث

بسم اللة الرحمن الرحيم

أخي موظف البنك المحترم ....أختي موظفة البنك المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء بحث ميداني يهدف إلى التعرف على مدى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة بإشراف الأستاذ الدكتور أنيس الخصاونة، لذا أرجو منكم التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة والإجابة عليها بدقة. مع العلم بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لك حُسن تعاونك

الباحث

حسين محمد الضمور

طالب ماجستير/إدارة عامة

كلية ادارة الاعمال

جامعة مؤتة

2004

القسم الأول: معلومات شخصية : يرجى وضع إشارة (X) امام الاختيار المناسب لك:

1 ــ الجنس : ( ) ذكر ( ) انثى

2 ــ العمر : ( ) أ قل من 20 سنة ( ) 20- 30 سنة

( ) 31- 40 سنة ( ) 41 – 50 سنة

( ) 51 سنة فأكثر

3ــ الحالة الاجتماعية : ( ) أعزب ( ) متزوج

( ) أخرى اذكر(..........)

4ــ المؤهل العلمي : ( ) أقل من الثانوية العامة ( ) الثانوية العامة

( ) دبلوم متوسط (كلية مجتمع) ( ) بكالوريوس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

5 ــ المسمى الوظيفي :

( ) مدير ( ) مساعد مدير

( ) مراقب ( ) رئيس قسم

( ) موظف

6 ــ عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك :

( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5ــ 9 سنوات

( ) 10ــ14 سنة ( ) 15ــ 19 سنة

( ) 20 سنة فأكثر

القسم الثاني : في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات المتعلقة بمستوى توجه موظفي البنوك الأردنية نحو الأداء في عدد من المجالات. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (X) امام الخيار المناسب والذي يعكس رأيك الحقيقي :

الرقم	المجال / الفقـــــــــــرات	موافق بشده	موافق	غير موافق	غير موافق بشده
	برامج التدريب :				
.1	تتصف برامج التدريب التي يعقدها البنك للموظفين بالتتابع والاستمراريه.				
.2	تتناسب برامج التدريب التي يعقدها البنك مع حاجاتي التدريبيه .				
.3	تُساعدني برامج التدريب التي يعقدها البنك على صقل مهاراتي وتحسين مستوى أدائي .				
	الأجور والحوافز :				
.4	يوجد عدالة في مستوى الأجور والحوافز التي أتقاضاها من البنك .				
.5	حجم العمل الذي أقوم به يتناسب مع مقدار الاجور المادية المقدمة لي من البنك .				
.6	حجم العمل الذي أقوم به يتناسب مع مقدار الحوافز المعنوية المقدمة لي من البنك .				
.7	الاجور المادية التي اتقاضاها من البنك تتناسب مع مخاطر العمل الذي اقوم بة .				
.8	الحوافز المعنوية المقدمة لي من البنك تتناسب مع مخاطر العمل الذي اقوم بة .				
	نمط الإشراف :				
.9	تسود روح التعاون في حل المشاكل وتجاوز الصعوبات التي تبرز بين الرؤساء والمرؤوسين في البنك.				
.10	تتقبل إدارة البنك الأفكار والآراء الجديدة من العاملين في البنك وتشجعها .				
.11	يتصف نمط الإشراف في البنك بشكل عام بأنه ديموقراطي.				
	تكنولوجيا المعلومات :				
.12	تتصف الوسائل التكنولوجية المستخدمة في البنك (اجهزة وبرامج الحاسوب ، الصراف الالي ، شبكات الاتصال والربط الالي ،........) بالدقه والفعاليه.				
.13	تساعد الوسائل التكنولوجية المستخدمة في البنك على توفير المعلومات والبيانات في الوقت المناسب.				
.14	يتم تحديث الأجهزة والمعدات والبرامج التكنولوجية المستخدمة في البنك باستمرار .				
	طبيعة خصائص العمل :				
.15	العمل الذي أقوم به بحاجة إلى مهارات متعددة .				

الرقم	المجال / الفقـــــــــرات	موافق بشده	موافق	غير موافق	غير موافق بشده
.16	هناك تنوع في المهام التي أقوم بها في عملي.				
.17	امارس قدر من الحرية والاستقلالية في عملي الوظيفي .				
	تقييم الأداء :				
.18	يتم تقييم أدائي في البنك بطرق وأساليب موضوعية وعادلة.				
.19	لا تتدخل الواسطة والمحسوبية في تقييم أداء موظفي البنك.				
.20	هناك دور للعلاقات الشخصية في عملية تقييم الأداء في البنك .				
	الرقابه الذاتيه :				
.21	أمارس الرقابة الذاتية أثناء قيامي بأعمالي المكلف بها في البنك.				
.22	أتخذ الإجراء التصحيحي فوراً في حال قيامي بأي خطأ في العمل الذي أقوم به .				
.23	أحاسب نفسي باستمرار في ظل الحقوق والواجبات التي أتمتع بها في البنك.				
	الميل للانجاز :				
.24	أتطلع إلى النجاح في أداء الأعمال والمهام التي كلفت بها.				
.25	أميل إلى المثابرة في عملي و تجاوز الصعوبات التي تواجهني أثناء قيامي بعملي في البنك.				
.26	أحاول تحقيق أفضل النتائج في العمل الذي أقوم به .				
	احترام الوقت :				
.27	أقوم باستغلال وقت العمل في إنجاز أعمالي المكلف بها في وقتها المحدد لها.				
.28	أستغل وقت العمل لصالح العمل وليس لأمور أخرى خارج نطاق العمل.				
.29	أن للوقت قيمة عالية في عملي الوظيفي.				
	الميل للنمو المهني :				
.30	اعمل باستمرار علىزيادة معارفي ومهاراتي في عملي الوظيفي .				
.31	أرغب في التقدم الوظيفي في مجال عملي المصرفي.				
.32	لدي رغبة في رفع مستوى أدائي.				

الرقم	المجال / الفقـــــــــــرات	موافق بشده	موافق	غير موافق	غير موافق بشده
	النزعة التنافسية:				
.33	ارغب بالمنافسه الايجابيه لزملائي في العمل.				
.34	أسعى إلى تحسين أدائي بهدف زيادة معدل انتاجيتي مقارنة مع زملائي في العمل.				
.35	لدي نزعة للتفوق على زملائي في العمل.				
	حل المشاكل واتخاذ القرارات :				
.36	أقوم بالتشخيص الصحيح لأي مشكلة تواجهني في العمل.				
.37	لدي رغبة في حل المشاكل التي تواجهني أثناء قيامي بعملي .				
.38	أقوم باتخاذ القرارات الصحيحة بشأن المشاكل التي تواجهني في العمل بهدف حلها والتغلب عليها.				
	نزعة الحصول على معلومات راجعة :				
.39	أرغب بالحصول على معلومات راجعة عن نتائج الأعمال التي أقوم بها.				
.40	أقوم بتحسين مستوى أدائي في ظل المعلومات الراجعة التي حصلت عليها.				
.41	اصحح الاخطاء والانحرافات في عملي في ظل المعلومات الراجعة التي حصلت عليها .				
	المخاطرة والمجازفة :				
.42	أتحمل مخاطر العمل الذي أقوم به.				
.43	أصر على تحقيق نتائج مميزة على صعيد عملي.				
.44	احب الوظيفة التي تتضمن تحدي .				
	الإبداع والابتكار :				
.45	أقدم افكاراً جديدة باستمرار في مجال عملي .				
.46	استخدم طرق جديدة وغير مألوفة في مجال عملي .				
.47	أنجح في توظيف الأفكار الجديدة والأساليب المبتكرة في عملي .				
	تحمل المسؤولية :				
.48	أتحمل مسؤولية نتائج الأعمال التي أقوم بها في عملي.				
.49	أشعر بالمسؤولية نحو الوظائف والواجبات المكلف بها في عملي .				
.50	أتطلع للحصول على مسؤوليات أكبر في مجال عملي .				

ملحق رقم (ب)
نتائج اختبار شيفه

ملحق رقم (ب)

نتائج اختبار شيفه

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال الميل للإنجاز حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.57	-	-	0.16	-
40-31 سنة	3.66	-	-	-	-
50-41 سنة	3.73	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.49	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال احترام الوقت حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.47	-	*0.12	*0.15	-
40-31 سنة	3.59	-	-	-	-
50-41 سنة	3.62	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.58	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال حل المشاكل واتخاذ القرار حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.26	-	*0.17	-	-
40-31 سنة	3.43	-	-	-	-
50-41 سنة	3.37	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.40	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال التغذية الراجعة حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.32	-	*0.14	*0.14	-
40-31 سنة	3.46	-	-	-	-
50-41 سنة	3.46	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.33	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال المخاطره والمجازفة حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.35	-	*0.16	*0.17	-
40-31 سنة	3.51	-	-	-	-
50-41 سنة	3.52	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.49	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال الإبداع والإبتكار حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	2.88	–	*0.31	*0.16	–
40-31 سنة	3.19	–	–	–	–
50-41 سنة	3.04	–	*0.15	–	–
51 سنة فأكثر	3.09	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال تحمل المسؤولية حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.39	–	*0.15	*0.20	–
40-31 سنة	3.54	–	–	–	–
50-41 سنة	3.59	–	–	–	–
51 سنة فأكثر	3.60	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال الرقابة الذاتية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.24	–	–	*0.20	–
دبلوم متوسط	3.27	–	–	*0.17	–
بكالوريوس	3.44	–	–	–	–
دراسات عليا	3.42	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال الميل للإنجاز حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.52	–	–	*0.18	–
دبلوم متوسط	3.53	–	–	*0.19	–
بكالوريوس	3.71	–	–	–	–
دراسات عليا	3.61	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال احترام الوقت حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.39	–	–	*0.25	–
دبلوم متوسط	3.47	–	–	*0.17	–
بكالوريوس	3.64	–	–	–	–
دراسات عليا	3.38	–	–	*0.28	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال النمو المهني حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.50	–	–	*0.16	–
دبلوم متوسط	3.51	–	–	*0.15	–
بكالوريوس	3.66	–	–	–	–
دراسات عليا	3.61	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

جدول رقم(29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال النزعة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.22	–	–	*0.27	*0.24
دبلوم متوسط	3.26	–	–	*0.23	*0.20
بكالوريوس	3.49	–	–	–	–
دراسات عليا	3.46	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال المخاطرة والمجازفة حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.23	–	–	*0.28	*0.28
دبلوم متوسط	3.39	–	–	*0.12	–
بكالوريوس	3.51	–	–	–	–
دراسات عليا	3.51	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال الإبداع والابتكار حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.94	–	–	–	*0.29
دبلوم متوسط	2.91	–	–	*0.18	*0.32
بكالوريوس	3.09	–	–	–	–
دراسات عليا	3.23	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال تحمل المسؤولية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.30	–	–	*0.26	*0.25
دبلوم متوسط	3.40	–	–	*0.16	–
بكالوريوس	3.56	–	–	–	–
دراسات عليا	3.55	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال الرقابة الذاتية حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	مراقب	رئيس قسم	موظف
مدير	3.58	–	–	–	–	–
مساعد مدير	3.47	–	–	–	–	–
مراقب	3.41	–	–	–	–	–
رئيس قسم	3.36	–	–	–	–	–
موظف	3.29	*0.29	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال الميل للإنجاز حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	مراقب	رئيس قسم	موظف
مدير	3.86	–	–	–	–	–
مساعد مدير	3.67	–	–	–	–	–
مراقب	3.62	–	–	–	–	–
رئيس قسم	3.62	–	–	–	–	–
موظف	3.57	*0.29	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال النزعة التنافسية حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	مراقب	رئيس قسم	موظف
مدير	3.65	–	–	–	–	–
مساعد مدير	3.43	–	–	–	–	–
مراقب	3.38	–	–	–	–	–
رئيس قسم	3.37	–	–	–	–	–
موظف	3.35	0.30	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	مراقب	رئيس قسم	موظف
مدير	3.73	–	–	–	–	–
مساعد مدير	3.47	–	–	–	–	–
مراقب	3.43	–	–	–	–	–
رئيس قسم	3.36	–	–	–	–	–
موظف	3.34	*0.39	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (38)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال المخاطره والمجازفة حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	مراقب	رئيس قسم	موظف
مدير	3.73	–	–	–	–	–
مساعد مدير	3.55	–	–	–	–	–
مراقب	3.51	–	–	–	–	–
رئيس قسم	3.40	*0.33	–	–	–	–
موظف	3.39	*0.34	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال الإبداع والإبتكار حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	مراقب	رئيس قسم	موظف
مدير	3.43	-	-	-	-	-
مساعد مدير	3.18	-	-	-	-	-
مراقب	3.07	-	-	-	-	-
رئيس قسم	3.05	*0.38	-	-	-	-
موظف	2.92	*0.51	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (40)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال تحمل المسؤولية حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	مراقب	رئيس قسم	موظف
مدير	3.76	-	-	-	-	-
مساعد مدير	3.59	-	-	-	-	-
مراقب	3.56	-	-	-	-	-
رئيس قسم	3.46	*0.30	-	-	-	-
موظف	3.43	*0.33	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (42)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال الرقابة الذاتية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.27	-	-	-	-	*0.24
5-9 سنوات	3.39	-	-	-	-	-
10-14 سنة	3.37	-	-	-	-	-
15-19 سنة	3.42	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	3.51	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (43)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال الميل للإنجاز حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.54	-	-	-	-	*0.25
5-9 سنوات	3.56	-	-	-	-	-
10-14 سنة	3.64	-	-	-	-	-
15-19 سنة	3.71	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	3.79	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (44)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال احترام الوقت حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.46	-	-	-	-	*0.28
5-9 سنوات	3.48	-	-	-	-	*0.26
10-14 سنة	3.51	-	-	-	-	*0.23
15-19 سنة	3.67	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	3.74	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (45)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال النمو المهني حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.48	-	-	-	-	*0.27
5-9 سنوات	3.58	-	-	-	-	-
10-14 سنة	3.59	-	-	-	-	-
15-19 سنة	3.70	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	3.75	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الجدول رقم (46)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال النزعة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.31	-	-	-	-	*0.21
5-9 سنوات	3.35	-	-	-	-	-
10-14 سنة	3.39	-	-	-	-	-
15-19 سنة	3.51	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	3.52	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (47)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.25	-	-	-	*0.23	*0.28
5-9 سنوات	3.29	-	-	-	-	*0.19
10-14 سنة	3.34	-	-	-	-	-
15-19 سنة	3.48	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	3.53	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (48)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مجال التغذية الراجعة حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.33	-	-	-	-	*0.26
5-9 سنوات	3.34	-	-	-	-	*0.25
10-14 سنة	3.35	-	-	-	-	*0.24
15-19 سنة	3.58	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	3.59	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (49)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال المجازفة والمخاطرة حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.34	-	-	-	*0.26	*0.29
5-9 سنوات	3.35	-	-	-	-	*0.28
10-14 سنة	3.46	-	-	-	-	-
15-19 سنة	3.60	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	3.63	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (50)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال الإبداع والابتكار حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.89	-	-	-	*0.27	*0.35
5-9 سنوات	3.00	-	-	-	-	-
10-14 سنة	3.08	-	-	-	-	-
15-19 سنة	3.16	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	3.24	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (51)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مجال تحمل المسؤولية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.41	-	-	-	*0.25	*0.28
5-9 سنوات	3.43	-	-	-	-	*0.26
10-14 سنة	3.44	-	-	-	-	*0.25
15-19 سنة	3.66	-	-	-	-	-
20 سنة فأكثر	3.69	-	-	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

ملحق رقم (ج)

الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

ملحق رقم (ج)

الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

اســــــم البنـــــــك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المسبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الصالحة للتحليل الى الموزعة
البنك العربي	61	53	5	48	%78.6
البنك الاهلي الاردني	49	44	1	43	%87.7
بنك الاردن	66	52	3	59	%89.3
البنك القاهرة عمان	48	37	2	35	%72.9
بنك الاسكان للتجارة والتمويل	108	87	5	82	%75.9
البنك الاردني الكويتي	22	21	-	21	%95.4
البنك التجاري الاردني	27	27	-	27	%100
بنك الاستثمار العربي الاردني	15	13	-	13	%86.6
البنك الاسلامي الاردني	76	60	1	59	%77.6
بنك المؤسسة العربيه المصرفيه	16	14	-	14	%87.5
البنك الاردني للاستثماروالتمويل	14	13	-	13	%92.8
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	14	10	-	10	%71.4
بنك فيلادلفيا للاستثمار	16	13	-	13	%81.2
بنك سوسته جنرال الاردن	21	18	-	18	%85.7
بنك الصادرات والتمويل	12	11	1	10	%83.3
البنك العربي الاسلامي الدولي	21	19	1	18	%85.7
المجموع الاجمالي	586	492	19	473	%80.7